



**UNIVERSIDAD EAN**

**FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES**

**MAESTRÍA EN MERCADEO GLOBAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA  
EN E-COMMERCE**

**AUTOR**

**RUBÉN CAMILO CASTRO BUSTOS**

**DIRECTOR**

**OSCAR JAVIER AUZA MORA**

**BOGOTÁ, 12 DE SEPTIEMBRE DE 2019**

## **DEDICATORIA**

*A José Rubén Castro y Sandra Bustos por haber mostrado su apoyo incondicional a lo largo de mi vida y mi proceso de formación académica.*

*A Natalia Garcia por ser mi dupla profesional.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A la Universidad EAN, al docente Oscar Auza, a Haidy Moreno, directora de la maestría de mercadeo global, por su respaldo académico y su apoyo a lo largo de la maestría y en especial, en el desarrollo del presente plan de negocios.*

*A Rubén Castro por su infinito apoyo a lo largo de mi vida.*

*A Sandra Patricia por su respaldo en todo momento.*

*A Natalia Garcia por su dedicación y paciencia como dupla profesional.*

## TABLA DE CONTENIDO

Capítulo 1.....	45
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	45
Resumen ejecutivo.....	45
Introducción.....	45
1.1 Concepto del negocio.....	47
1.2 Justificación y antecedentes.....	47
1.3 Objetivos.....	64
1.3.1 Objetivo General.....	64
1.3.2 Objetivos específicos.....	64
1.4 Mercado objetivo y potencial mercado en cifras.....	65
1.5 Descripción de productos y/o servicios.....	66
1.6 Propuesta de valor.....	68
1.7 Resumen de las inversiones requeridas.....	71
1.8 Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	74
1.9 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	76
1.10 Equipo de trabajo.....	79
Capítulo 2.....	81
MERCADO.....	81
2.1 Análisis del sector y estructura del mercado.....	81
2.2 Análisis y estudio de mercado.....	90
2.2.1 Segmentación de mercados.....	90

2.2.2 Estudio de mercado.....	95
2.2.3 Riesgos y oportunidades de mercado.....	115
2.2.3.1 Riesgos.....	115
2.2.3.2 Oportunidades.....	116
2.3 Análisis de competencia.....	118
2.4 Plan de mercadeo.....	131
2.4.1 Concepto del producto o servicio.....	145
2.4.2 Estrategias de distribución.....	148
2.4.3 Estrategias de precio.....	150
2.4.4 Estrategias de promoción o comunicación.....	158
2.4.5 Estrategias de servicio.....	164
2.4.6 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	167
2.4.7 Proyección de ventas.....	168
Capítulo 3.....	174
ASPECTOS TÉCNICOS Y OPERACIONALES.....	174
3.1 Ficha técnica del producto o servicio.....	174
3.2 Descripción del proceso.....	181
3.3 Necesidades y requerimientos.....	186
3.3.1 Características de la tecnología.....	189
3.3.2 Materias primas y suministros.....	189
3.4 Infraestructura y localización.....	191
3.5 Plan de producción.....	193

3.5.1	Procesamiento de órdenes y control de inventarios.....	193
3.5.2	Escalabilidad de operaciones.....	194
3.5.3	Capacidad de producción.....	195
3.6	Planes de control de calidad.....	201
3.7	Procesos de investigación y desarrollo.....	210
3.8	Plan de compras.....	212
3.9	Costos de producción.....	213
3.10	Mano de obra requerida.....	215
Capítulo 4.....		222
	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	222
4.1	Análisis estratégico.....	222
4.1.1	Misión.....	223
4.1.2	Visión.....	224
4.1.3	Análisis DOFA.....	224
4.2	Estructura organizacional.....	226
4.2.1	Perfiles y funciones.....	228
4.2.2	Organigrama.....	248
4.2.3	Esquema de contratación y remuneración.....	249
4.2.4	Esquema de gobierno corporativo.....	250
4.3	Aspectos legales.....	254
4.3.1	Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	254
4.3.2	Regímenes especiales.....	257

4.4 Gastos administrativos.....	258
4.4.1 Gastos de personal.....	260
4.4.2 Gastos de puesta en marcha.....	261
4.4.3 Gastos fijos.....	262
4.5 Organismos de apoyo.....	264
Capítulo 5.....	269
ASPECTOS FINANCIEROS.....	269
5.1 Proyecciones financieras.....	269
5.1.1 Supuestos generales.....	269
5.1.2 Balance general.....	276
5.1.3 Estado de resultados.....	280
5.1.4 Flujo de caja.....	283
5.1.5 Análisis de punto de equilibrio.....	286
5.2 Indicadores financieros.....	289
5.3 Fuentes de financiación.....	297
5.4 Evaluación financiera.....	301
6. Referencias bibliográficas.....	304

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo de postulados en el Comercio electrónico .....	20
Tabla 2. Comparativo de postulados marketing digital .....	22
Tabla 3. Comparativo de postulados componentes de una estrategia de marketing digital para una pyme .....	27
Tabla 4. Comparativo de postulados ventajas del uso del e-commerce y el marketing digital para una pyme .....	42
Tabla 5. Organismos que velan y promueven la armonización de la regulación de aspectos relacionados con el comercio electrónico – parte 1 .....	61
Tabla 6. Organismos que velan y promueven la armonización de la regulación de aspectos relacionados con el comercio electrónico – parte 2 .....	62
Tabla 7. Organismos que velan y promueven la armonización de la regulación de aspectos relacionados con el comercio electrónico – parte 3 .....	62
Tabla 8. Inversiones en propiedad planta y equipo .....	71
Tabla 9. Inversiones en muebles y enseres .....	72
Tabla 10. Inversiones en legalidad empresarial .....	72
Tabla 11. Inversiones en equipo de oficina .....	73
Tabla 12. Costos y gastos fijos .....	73
Tabla 13. Proyección de ventas a 5 años .....	74
Tabla 14. Proyección de indicadores macroeconómicos a 5 años .....	74
Tabla 15. Costos de cada servicio y rentabilidad del negocio.....	75
Tabla 16. TMR, VPN y TIR .....	75
Tabla 17. Punto de equilibrio del proyecto .....	76
Tabla 18. Detalle inversión inicial .....	78

Tabla 19. Detalle cálculo de capital de trabajo inicial .....	78
Tabla 20. Detalle cálculo del préstamo .....	79
Tabla 21. La consultoría en el contexto bogotano de 2009 .....	88
Tabla 22. Número de empresas por tamaño y localidad en Bogotá .....	94
Tabla 23. Fortalezas y debilidades de los distintos tipos de encuestas .....	107
Tabla 24. Comparativo de # de títulos de educación superior otorgados en Colombia .....	116
Tabla 25. Comparativo de servicios de consultoría entre grandes firmas consultoras y mipymes del mercado - parte 1 .....	120
Tabla 26. Comparativo de servicios de consultoría entre grandes firmas consultoras y mipymes del mercado - parte 2 .....	121
Tabla 27. Comparativo de servicios de consultoría entre grandes firmas consultoras y mipymes del mercado - parte 3 .....	122
Tabla 28. Comparativo de servicios de consultoría entre grandes firmas consultoras y mipymes del mercado - parte 4 .....	123
Tabla 29. Comparativo de servicios de consultoría entre grandes firmas consultoras y mipymes del mercado - parte 5 .....	124
Tabla 30. Costo total de los servicios de Coco Electrónico .....	152
Tabla 31. Costos y gastos fijos de Coco Electrónico .....	153
Tabla 32. Costeo por servicio de Coco Electrónico .....	154
Tabla 33. Costos asumidos en servicios de consultoría por empresas de Bogotá .....	156
Tabla 34. Listado de precios y servicios de Coco Electrónico .....	157
Tabla 35. Presupuesto de la mezcla de mercadeo .....	168
Tabla 36. Oferta y demanda de los servicios de consultoría en Bogotá .....	169
Tabla 37. Proyección de ventas a 5 años en unidades de Coco Electrónico .....	172

Tabla 38. Proyección de ventas a 5 años en pesos colombianos de Coco Electrónico .....	173
Tabla 39. Ficha técnica de los servicios de asesoría y/o consultoría en e-commerce Parte 1 .....	174
Tabla 40. Ficha técnica de los servicios de asesoría y/o consultoría en e-commerce Parte 2 .....	175
Tabla 41. Ficha técnica de los servicios de asesoría y/ consultoría en branding .....	176
Tabla 42. Ficha técnica de los servicios de asesoría y/o consultoría en mercadeo .....	177
Tabla 43. Ficha técnica del servicio de desarrollo de contenido para redes sociales .....	178
Tabla 44. Ficha técnica del servicio de catálogo de productos .....	179
Tabla 45. Ficha técnica del servicio de creación de sitio web .....	180
Tabla 46. Ficha técnica del servicio de creación de tienda virtual .....	181
Tabla 47. Necesidades y requerimientos en propiedad planta y equipo .....	186
Tabla 48. Necesidades y requerimientos en muebles y enseres .....	187
Tabla 49. Necesidades y requerimientos en equipo de oficina .....	188
Tabla 50. Proveedores de dominio web y web hosting .....	190
Tabla 51. Horas invertidas en cada servicio de Coco Electrónico .....	196
Tabla 52. Tabla de horas totales de producción en función a la proyección de ventas del primer año .....	197
Tabla 53. Carga horaria del consultor líder con la proyección de servicios del primer año .....	198
Tabla 54. Carga horaria del desarrollador web/consultor auxiliar con la proyección de servicios del primer año .....	199
Tabla 55. Carga horaria del auxiliar de producción de medios con la proyección de servicios del primer año .....	200
Tabla 56. Procesos de apoyo del plan de control de calidad .....	208
Tabla 57. Plan de compras .....	213

Tabla 58. Detalle de costo de producción por servicio .....	214
Tabla 59. Prestaciones sociales .....	215
Tabla 60. Aportes parafiscales .....	216
Tabla 61. Aportes de seguridad social .....	216
Tabla 62. Costos del cargo Consultor líder .....	218
Tabla 63. Costos del cargo Desarrollador web/consultor auxiliar .....	219
Tabla 64. Costos del cargo Auxiliar de producción de medios .....	220
Tabla 65. Costos del cargo Contador .....	221
Tabla 66. Definición del negocio en función del producto o el mercado .....	223
Tabla 67. Perfil de cargo del Consultor líder - Identificación, objetivo general y requisitos mínimos del cargo .....	229
Tabla 68. Perfil de cargo del Consultor líder - competencias del cargo .....	230
Tabla 69. Perfil de cargo del Consultor líder - requerimientos físicos y mentales del cargo .....	231
Tabla 70. Perfil de cargo del Consultor líder - rendición de cuentas y principales riesgos del cargo .....	232
Tabla 71. Perfil de cargo del Consultor líder - exámenes médicos y funciones del cargo .....	233
Tabla 72. Perfil de cargo del Desarrollador web/consultor auxiliar - Identificación del cargo, objetivo general y requisitos mínimos del cargo .....	234
Tabla 73. Perfil de cargo del Desarrollador web/consultor auxiliar - competencias del cargo .....	235
Tabla 74. Perfil de cargo del Desarrollador web/consultor auxiliar - requerimientos físicos y mentales, rendición de cuentas del cargo .....	236
Tabla 75. Perfil de cargo del Desarrollador web/consultor auxiliar - principales riesgos, exámenes médicos del cargo .....	237
Tabla 76. Perfil de cargo del Desarrollador web/consultor auxiliar - funciones del cargo .....	238

Tabla 77. Perfil de cargo del Auxiliar de producción de medios - identificación y objetivo general del cargo .....	238
Tabla 78. Perfil de cargo del Auxiliar de producción de medios - requisitos mínimos del cargo .	239
Tabla 79. Perfil de cargo del Auxiliar de producción de medios - competencias del cargo .....	240
Tabla 80. Perfil de cargo del Auxiliar de producción de medios - requerimientos físicos y mentales, rendición de cuentas del cargo .....	241
Tabla 81. Perfil de cargo del Auxiliar de producción de medios - principales riesgos y exámenes médicos del cargo .....	242
Tabla 82. Perfil de cargo del Auxiliar de producción de medios - funciones del cargo .....	243
Tabla 83. Perfil de cargo del Contador - Identificación, objetivo general y requisitos mínimos del cargo .....	244
Tabla 84. Perfil de cargo del Contador - Competencias del cargo .....	245
Tabla 85. Perfil de cargo del Contador - requerimientos físicos y mentales del cargo .....	246
Tabla 86. Perfil de cargo del Contador - rendición de cuentas, principales riesgos y exámenes médicos del cargo .....	247
Tabla 87. Perfil de cargo del Contador - funciones del cargo .....	248
Tabla 88. Total gastos administrativos sin depreciación del patrimonio, concepto anual .....	259
Tabla 89. Depreciación del patrimonio a través de los años .....	259
Tabla 90. Gastos de personal contabilizado anual .....	261
Tabla 91. Gastos de puesta en marcha .....	262
Tabla 92. Gastos fijos - variable 1: Gastos fijos incluidos los valores de los servicios y nómina de aseo .....	263
Tabla 93. Gastos fijos - variable 2: Gastos fijos incluidos los valores de los servicios, arriendo y nómina de aseo .....	264

Tabla 94. Préstamo de Coco Electrónico .....	264
Tabla 95. Proyección de indicadores macroeconómicos .....	271
Tabla 96. Comportamiento de pago de crédito .....	273
Tabla 97. Indicadores financieros para la evaluación del proyecto .....	274
Tabla 98. Valor pago de nómina de Coco Electrónico .....	274
Tabla 99. Valores de nómina y gastos fijos .....	275
Tabla 100. Proyección mensual, año 1 - Balance General de Coco Electrónico .....	277
Tabla 101. Proyección de Balance General de Coco Electrónico .....	278
Tabla 102. Proyección mensual, año 1 - Estado de Resultados de Coco Electrónico .....	281
Tabla 103. Proyección de Estado de Resultados de Coco Electrónico .....	282
Tabla 104. Proyección mensual, año 1 - Flujo de Caja de Coco Electrónico .....	284
Tabla 105. Proyección de Flujo de Caja de Coco Electrónico .....	285
Tabla 106. Análisis del punto de equilibrio de Coco Electrónico .....	287
Tabla 107. Punto de equilibrio del proyecto .....	288
Tabla 108. Indicadores financieros .....	290
Tabla 109. Evaluación financiera del proyecto .....	302
Tabla 110. Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC/WACC) .....	303

### **LISTADO DE FIGURAS**

Figura 1. Árbol de problemas .....	50
Figura 2. Árbol de objetivos .....	51

Figura 3. Porcentaje del PIB del comercio electrónico en Colombia en los últimos 5 años .....	55
Figura 4. Mapa de UNCTAD B2C <i>e-commerce index</i> .....	58
Figura 5. Dinámica empresarial en Colombia .....	66
Figura 6. Servicios prestados por firmas consultoras y agencias especializadas en <i>e-commerce</i> y <i>marketing</i> digital en Colombia vs # de empresas que prestan el servicio parte 1.....	69
Figura 7. Servicios prestados por firmas consultoras y agencias especializadas en <i>e-commerce</i> y <i>marketing</i> digital en Colombia vs # de empresas que prestan el servicio parte 2.....	70
Figura 8. Gráfico del punto de equilibrio de Coco Electrónico .....	77
Figura 9. Organigrama del proyecto .....	80
Figura 10. Tasa de crecimiento de las actividades económicas participantes en el PIB Nacional a 2018 .....	82
Figura 11. Las 5 categorías más participativas dentro de los servicios de consultoría en Colombia .....	87
Figura 12. Variables de segmentación de mercados empresariales .....	91
Figura 13. Fórmula para cálculo de tamaño de muestra .....	104
Figura 14. Fórmula aplicada para cálculo de tamaño de muestra .....	104
Figura 15. Formulario de encuesta de Plan de negocios - Coco Electrónico - Hoja 1 .....	110
Figura 16. Formulario de encuesta de Plan de negocios - Coco Electrónico - Hoja 2 .....	111
Figura 17. Porcentaje de empresas consultoras en e-commerce líderes del mercado que poseen un portafolio de servicios enfocados en microempresas .....	125
Figura 18. Porcentaje de empresas mipymes consultoras en e-commerce que poseen un portafolio de servicios enfocados en microempresas .....	126
Figura 19. ¿Cómo se definen las agencias en Colombia? .....	127
Figura 20. Canal de adquisición de clientes .....	128

Figura 21. Motivos de contratación de agencias .....	129
Figura 22. Servicios prestados por las agencias .....	130
Figura 23. Tiempo en el mercado de agencias y consultores en temas digitales .....	136
Figura 24. Número de microempresas creadas en Colombia en los últimos 6 años .....	137
Figura 25. Ciclo de vida escalonado .....	148
Figura 26. Plataformas comunes de comunicación empresarial .....	161
Figura 27. Cuatro modelos clásicos de comunicación y respuesta .....	163
Figura 28. Diagrama de flujo de asesorías y consultorías .....	182
Figura 29. Diagrama de flujo del servicio de desarrollo de contenido para redes sociales .....	183
Figura 30. Diagrama del servicio de desarrollo de catálogo de productos .....	184
Figura 31. Diagrama de los servicios de creación de sitios web y creación de tiendas virtuales .....	182
Figura 32. Plano de oficina Coco Electrónico .....	191
Figura 33. Ubicación de Coco Electrónico .....	192
Figura 34. Anexo SL .....	206
Figura 35. Organigrama de Coco Electrónico .....	249
Figura 36. Modelos de gobierno corporativo .....	252
Figura 37. Resultado de homonimia .....	255
Figura 38. Proyecciones financieras Colombia 2020 expuestas en el Informe sobre Inflación desarrollado por el Banco de la República de Colombia .....	270
Figura 39. Proyecciones Económicas del Informe Anual de Proyecciones Económicas Colombia de Bancolombia .....	272
Figura 40. Gráfico de líneas - Punto de equilibrio de Coco Electrónico .....	288
Figura 41. Comportamiento de activos y pasivos corrientes a través de los años .....	291

Figura 42. Comportamiento de la razón corriente del proyecto .....	292
Figura 43. Nivel de endeudamiento total .....	293
Figura 44. Rentabilidad operacional .....	294
Figura 45. Rentabilidad neta del proyecto .....	295
Figura 46. Rentabilidad del patrimonio .....	296
Figura 47. Rentabilidad del activo .....	297
Figura 48. Simulador Grupo Bancolombia captura de pantalla 1 .....	299
Figura 49. Simulador Grupo Bancolombia captura de pantalla 2 .....	299
Figura 50. Simulador Banco de Occidente .....	300
Figura 51. Simulador Banco Popular .....	300
Figura 52. Simulador Colpatría Multibanca .....	301

## GLOSARIO

**Comercio electrónico o *e-commerce*:** Martín (2018) menciona que el comercio electrónico consiste en la compra y venta de productos tangibles e intangibles a través de medios electrónicos, tales como internet y otras redes informáticas.

Pedraza-Jiménez, Codina, Guallar (2016) definen el comercio electrónico como las transacciones en línea, es decir, la compra, venta y/o intercambios de productos o servicios que suceden por internet, a su vez, estos autores mencionan que el crecimiento del *e-commerce* aunque sucede de manera natural, también se debe al grado de penetración de internet en una población (sea región, país o ciudad).

El comercio electrónico comprende una gran cantidad de procesos como lo son la producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos, a su vez, posee una gran flexibilidad y facilidad en términos de cobro/recaudo, así como la posibilidad de realizar transacciones con sonidos, imágenes o textos; solo por nombrar algunos de los productos que lograron encontrar una oportunidad más grande de ser comercializados (López, 2016). Este mismo autor resalta una importante diferencia entre productos y servicios electrónicos, los cuales en ambos casos son definidos como corrientes de información digitalizada y transmitida digitalmente, con la diferencia en que los productos pueden ser seriados y los servicios no.

Riveros (2015) expone el comercio electrónico como un proceso que puede aplicarse a cualquier empresa o negocio, dado a que este abarca los términos de compra, venta, distribución y desarrollo de todas y cada una de las herramientas de *marketing*, así como el aprovisionamiento de información al consumidor acerca de un producto o servicio, todo a través de internet, lo que implica llevar a cabo las funciones y actividades de una empresa vía online, con disposición global 24/7.

El *e-commerce* consiste en el intercambio electrónico de bienes y servicios, incluyendo físicos e intangibles, a través de las TIC, además, este intercambio supone todas las etapas de la

transacción como lo haría un intercambio físico entre las partes, incluyendo los servicios postventa, así como los consejos legales (Giner, 2018).

Laudon, Guercio (2013) mencionan la diferencia entre lo que era el comercio electrónico antes y lo que es ahora:

- **1995 -2000:** El *e-commerce* significaba la venta de productos sencillos al menudeo por internet; donde el marketing se limitaba a componentes estáticos y poco sofisticados, esto incluye anuncios gráficos y páginas web.
- **2001 – 2006:** Se agregan productos más complejos y se incluyen servicios, esto gracias a dos factores: 1) la adopción generalizada de redes de banda ancha en hogares y empresas y 2) mayor adquisición de computadores debido al menor precio de estos productos, aquí el marketing se extendió más allá de sitios web, incluyendo correo electrónico, presentaciones y campañas en motores de búsqueda.
- **2007 – actualidad:** Gracias a la evolución de las redes sociales y la aparición de teléfonos inteligentes, en donde estos se convirtieron en un dispositivo móvil de compras y entretenimiento, el *e-commerce* y el *marketing* evolucionaron, se aumentó la cobertura, apareció y se monetizó el contenido de entretenimiento, se incluyeron productos y servicios locales, apareció el marketing viral de boca a boca, el uso de bancos de datos, contenido de entretenimiento y uso de herramientas analíticas más robustas para lograr un marketing verdaderamente personal.

## Comparativo de postulados:

**Tabla 1. Comparativo de postulados en el Comercio electrónico**

Comercio electrónico			
Autor	Postulados	Semejanzas entre los postulados	Diferencias entre los postulados
Martín (2018)	Compra y venta de productos tangibles e intangibles por a través de internet u otra red informática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Martín, Pedraza-Jiménez, Codina, Guallar, coinciden en reducir el comercio electrónico a los procesos de compra y venta por internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riveros se distingue de los demás autores al resaltar la disposición global 24/7 que implica el comercio electrónico para una empresa alrededor de todos sus procesos comerciales.</li> <li>• Giner distingue su postulado al resaltar las TIC como medio de intercambio para bienes y servicios.</li> <li>• Laudon, Guercio presentan un postulado distinto al realizar un recordis y diferenciación entre lo que fue y es actualmente el e-commerce.</li> </ul>
Pedraza - Jiménez, Codina, Guallar (2016)	Compra, venta o intercambio de productos o servicios que suceden por internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• López, Riveros, Giner, Laudon, Guercio coinciden en exponer el e-commerce como todos los procesos existentes alrededor del producto o servicio, con la distinción de ser comercializados por internet.</li> </ul>	
López (2016)	Comprende una gran cantidad de procesos que suceden alrededor de bienes y servicios por medios electrónicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laudon, Guercio, López, Giner mencionan en su postulado la posibilidad de comerciar con servicios/productos electrónicos como lo son las imágenes, el contenido y/o los sonidos.</li> </ul>	
Riveros (2015)	Llevar a cabo las funciones y actividades comerciales de una empresa vía online.		
Giner (2018)	Intercambio electrónico de bienes y servicios a través de las TIC, pasando por todas las etapas del intercambio físico entre las partes.		
Laudon, Guercio (2013)	Comercio de bienes y servicios a través de los distintos dispositivos y redes conectadas a internet, lo que amplió la cobertura y diversificó la oferta.		

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Giner (2018); Laudon, Guercio (2013); López (2016); Martín (2018); Pedraza-Jiménez, Codina, Guallar (2016); Riveros (2015).

Teniendo en cuenta el anterior comparativo de postulados sobre el *e-commerce*, es posible concluir que este implica una gran cantidad de procesos que van más allá de comprar y vender productos o servicios tangibles, intangibles y electrónicos por internet, redes informáticas y/o Tecnologías de la Información y la Comunicación.

**Marketing digital:** Giraldo, Juliao (2016) definen el marketing digital como la implementación de una mezcla de herramientas, estrategias y tácticas comerciales dentro del entorno digital, que tiene

como objetivo hacer que los clientes encuentren a la empresa en internet, la conozcan y se logre la conversión (compra a través de las plataformas digitales), a su vez, esta mezcla debe incluir todos los espacios relevantes donde el usuario interactúe con la marca o empresa, con el fin crear una conexión, generar lealtad, mejorar la relación y experiencia del cliente.

Villanueva, De Toro (2017) resaltan el marketing digital como las estrategias con su correspondiente medición, implementadas en medios digitales que buscan cumplir objetivos primarios y secundarios, en donde el primario siempre será incrementar las ventas y los secundarios serán aquellos más específicos y medibles que permitan alcanzar el objetivo primario, un ejemplo puede ser captar mayor tráfico a una plataforma digital o producto específico.

Mejía (2017) expone el marketing digital como la consecución de objetivos de mercadeo a través de la aplicación de tecnologías digitales, dicha consecución comprende los procesos de informar, comunicar, promover y vender productos y servicios, por su parte, las tecnologías digitales son aquellos medios de internet como sitios web, e-mail, medios de entrega de televisión digital.

El marketing digital puede ser entendido como el conjunto de estrategias y medios implementados en internet para incrementar las ventas de una marca o producto, contemplando los procesos de informar, comunicar, vender y distribuir a través de medios propios (sitio web o redes sociales de la empresa) o de terceros (Hernández, Hernández, 2018).

Según lo expuesto por El Observatorio eCommerce y Transformación Digital (2016), el mercadeo digital es la combinación entre el plan de comunicación y el plan de ventas en medios digitales, en donde se definen los objetivos, las estrategias, tácticas y herramientas a implementar, con el fin de responder a necesidades comerciales, allí la comunicación debe dar respaldo a la credibilidad, el posicionamiento y la personalidad de marca con el fin de captar clientes y seguidores dentro de su público objetivo, que además de comprar, también hagan un proceso de difusión y recomendación de la marca y el producto o servicio, promoviendo así las ventas y el reconocimiento.

## Comparativo de postulados:

**Tabla 2. Comparativo de postulados marketing digital**

Marketing digital			
Autor	Postulados	Semejanzas entre los postulados	Diferencias entre los postulados
Giraldo, Juliao (2016)	Implementación de una mezcla de operaciones comerciales en internet, que tienen como objetivo hacer que los clientes encuentren a la empresa, la conozcan y se logre la compra de los productos/servicios de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giraldo, Juliao, Villanueva, De Toro, Mejía, El Observatorio eCommerce y Transformación Digital coinciden en mencionar que el marketing digital tiene más objetivos que incrementar las ventas de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giraldo, Juliao destacan su postulado del resto de autores a través de mencionar como uno de los objetivos del marketing digital el mejorar la experiencia del cliente.</li> </ul>
Villanueva, De Toro (2017)	Estrategias con su correspondiente medición, implementadas en medios digitales con el objetivo de lograr ventas y algún objetivo complementario propuesto por la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giraldo, Juliao, Mejía, Hernández, Hernández coinciden en resaltar que el marketing digital puede realizarse a través de medios propios o de terceros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Villanueva, De Toro resaltan a través de mencionar la medición que corresponde a las estrategias y acciones implementadas en los medios digitales.</li> </ul>
Mejía (2017)	Consecución de objetivos de mercadeo a través de la aplicación de tecnologías digitales.		
Hernández, Hernández (2018)	Conjunto de estrategias y medios implementados en internet para incrementar las ventas.		
El Observatorio eCommerce y Transformación Digital (2016)	Mezcla de operaciones en medios digitales alrededor del plan de mercadeo y plan de comunicación que buscan cumplir con los objetivos establecidos a nivel comercial y comunicativo.		

**Fuente.** Elaboración propia a partir de El Observatorio eCommerce y Transformación Digital (2016); Giraldo, Juliao (2016); Hernández, Hernández (2018); Mejía (2017); Villanueva, De Toro (2017).

Según el anterior comparativo de postulados sobre marketing digital, es posible concluir que este responde a objetivos específicos para cada empresa, como lo puede ser el reconocimiento, posicionamiento, incrementar la credibilidad, etc., así como incrementar las ventas de la organización y mejorar la experiencia del cliente en función a la interacción con la marca, además, este supone un proceso de medición, la cual puede realizarse en tiempo real y así determinar acciones pertinentes para la estrategia implementada.

**Componentes de una estrategia de marketing digital para una pyme:** Stern (2012) plantea la información interna, externa e inclusive los conocimientos que puedan aportar terceros, como el insumo clave para la planeación y elaboración de una estrategia de mercadeo, dentro de la información básica para plantear una estrategia de mercadeo digital, se deben considerar los siguientes elementos y/o preguntas:

1. Ideas, valores y propósitos de los propietarios, accionistas y/o ejecutivos.
2. Análisis de la situación.
3. Diagnóstico.
4. Formulación estratégica del negocio.
5. Plantear y responder ¿Qué somos en la actualidad como empresa en forma interna y externa? Es un cuestionamiento que permite obtener información respecto a la perspectiva y/o realidad relacionada con la infraestructura de la pyme, permite un juicio objetivo que explique las fortalezas y debilidades de la organización y su cadena de valor
6. Plantear y responder ¿Qué queremos ser en el futuro? Es tarea de las empresas proyectarse en el tiempo y formular el insumo que de paso a un planteamiento objetivo de la estrategia y el plan de mercadeo que busque la consecución de ese “futuro esperado”.
7. Plantear y responder ¿Qué podemos ser como empresa en el mercado? Mediante este cuestionamiento se identifican y miden las debilidades y fortalezas de la pyme, lo que permite conocer la capacidad para alcanzar los objetivos planteados a futuro
8. Plantear y responder ¿Qué debemos ser como empresa eficiente, eficaz, rentable y competitiva? Por medio de este cuestionamiento se conocen los lineamientos de las ideas, proyectos, acciones, objetivos y resultados esperados, todo con el fin de conducir los negocios a resultados razonables y rentables, sin riesgos que condicionen su continuidad en el tiempo.

Stern (2012) resalta que los objetivos (el qué) y los planes (el cómo) de mercadeo no poseen una receta o una composición estándar, pues los objetivos y medios a usar son escogidos por cada empresa.

Por su parte, Moncalvo (2008) menciona que una estrategia hace referencia a las acciones que se realizarán para lograr los objetivos a futuro, ésta al dar respuesta a dos ámbitos de operación, como lo son el interno y el externo, está compuesta por factores como: información de los recursos de la pyme, tanto infraestructura como información financiera y recursos humanos, información del mercado, desde la competencia, el público objetivo, proveedores, hasta los recursos clave. Además, si se habla de la manera en la que las metas serán cumplidas, se debe tener claro cuáles son esos lineamientos a futuro que deben perseguirse (objetivos), los medios y el tipo de mercadeo que deban usarse según el plazo que se haya estipulado para cada objetivo, a continuación, se relacionan los tipos de mercadeo mencionados por Moncalvo (2008) y sus consideraciones en la estrategia de mercadeo digital en una pyme:

- **Marketing operativo:** es el que busca cumplir con objetivos a corto y mediano plazo, son las decisiones que deben realizarse de manera urgente o inmediata, normalmente en operaciones posteriores a la producción, es el que define la mezcla de mercadeo, el sistema de información comercial, las herramientas de venta y las acciones complementarias como alianzas, eventos o promociones especiales.
- **Marketing estratégico:** es el que busca cumplir con objetivos a mediano o largo plazo, son las acciones que preceden la venta del producto, este tipo de mercadeo sugiere un desarrollo intelectual y por consiguiente, se debe determinar la forma en la que los mercados serán clasificados, la forma en la que los productos o servicios serán posicionados, la potencialidad de distintos negocios de la empresa (si es que existen), políticas de comercialización para darle sinergia y uniformidad a la organización, asimismo requiere de un análisis competitivo y de desempeño, lo que obliga a ajustar o determinar nuevas estrategias que se ajusten al contexto y sus necesidades.

Gelmetti (2011) menciona que la estrategia se fundamenta en la coherencia del manejo de las variables de mercadeo, por lo que la estrategia de mercadeo digital está compuesta por el precio del producto o servicio, el producto o servicio, la comunicación, los medios digitales a usar tanto

para vender como para comunicar, el presupuesto y el tipo de apoyo comercial que requiera un producto o un canal específico (transporte, stock o servicio postventa).

La estrategia de mercadeo digital es el conjunto de acciones concebidas para lograr un determinado objetivo, por lo que está compuesta por el cómo será la presencia de la empresa en los medios digitales (página web y redes sociales), información básica de la empresa y su oferta, el público al que se dirige, los objetivos propuestos, las plataformas/medios a implementar y los recursos disponibles (Ibañez, 2014).

Kutchera, García, Fernández (2014) mencionan que la estrategia digital puede ser expresada en cinco pasos, los cuales están pensados en una dinámica real entre las marcas/productos y los clientes, dichos pasos que componen la estrategia digital son:

1. **Escuchar a su audiencia**, aquí los autores resaltan la razón etimológica del primer paso, en donde escuchar implica voluntad e intención, diferente a oír que hace alusión a “percibir el sonido”, esta fase tiene como razón reunir información real y valiosa respecto a las personas, como sus necesidades, experiencias e historias, insumo que se torna imprescindible al momento de conocer el mercado.
2. **Experimentar como usuario mediante perfiles**, la clave de esta fase está en transformar la información del público objetivo en perfiles que permitan personalizar las variables alrededor del consumidor, aquí es importante tener presente que la publicidad masiva ha perdido fuerza a través de los años, ahora las audiencias son asincrónicas y fragmentadas, por lo que los perfiles permiten resumir la audiencia a la cual se deba dirigir una campaña, producto o inclusive una marca.
3. **Integrar los canales de comunicación**, esta fase de la estrategia se enfoca en visualizar los canales digitales, en especial las redes sociales, como un medio que debe entrar dentro de la estrategia de atención al cliente, comunicación y ventas, es decir, crear sinergia entre la información y el manejo de los clientes por cualquier medio, ya sea *online* u *offline*, el propósito de este paso reside en hacer de los canales digitales un medio en el que tengan la misma importancia, intención y capacitación la atención de audiencias (manejo inmediato de quejas, reclamos, peticiones, sugerencias o felicitaciones), las ventas y las comunicaciones (el contenido difundido en estos medios).

4. **Transformar las audiencias en comunidades**, aquí la idea de las audiencias fragmentadas y asincrónicas toma fuerza, el objetivo de esta fase es crear un fuerte nexo con el público a través de la lealtad y/o las emociones, consta de identificar y diferenciar los diferentes tipos de seguidores que posee una marca/producto en sus medios digitales, especialmente en redes sociales, mediante el uso de los 3 pasos anteriores, esto con el fin contar con un insumo importante de información tanto del público objetivo como de sus interacciones, aquí a mayor cantidad de información mayor precisión a la hora de segmentar las audiencias, esto permite atender necesidades, motivaciones o preocupaciones concretas que comparten unas cuantas personas en la audiencia, y es esta atención la que permite crear lealtad, sentido de pertenencia y confianza con la marca/producto.
5. **Optimizar los resultados**, el mercadeo digital permite medir y analizar el desempeño de la estrategia de mercadeo en cada una de sus fases, por lo que este paso consiste en emplear las diferentes herramientas de medición y análisis que posee cada plataforma digital y corregir el rumbo conforme a las directrices que brindan los objetivos planteados, buscando reducir el margen de error.

## Comparativo de postulados:

**Tabla 3. Comparativo de postulados componentes de una estrategia de marketing digital para una pyme**

Componentes de una estrategia de marketing digital para una pyme			
Autor	Postulados	Semejanzas entre los postulados	Diferencias entre los postulados
Stern (2012)	1. Información interna y externa. 2. Ideas, valores y propósitos de los propietarios, accionistas y/o ejecutivos. 3. Diagnóstico. 4. Formulación estratégica del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stern, Moncalvo, Gelmetti, Ibañez coinciden en tener presente los recursos con los que cuenta la empresa como componente de una estrategia digital.</li> <li>• Stern, Moncalvo, Ibañez coinciden en incluir los objetivos dentro de los componentes de la estrategia digital de una pyme.</li> <li>• Gelmetti, Ibañez relacionan la oferta de la organización (producto o servicio) como uno de los componentes clave de la estrategia digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kutchera, García, Fernández se diferencian de los demás postulados al plantear una estrategia de marketing digital con el punto de partida de escuchar a la audiencia, actuando así en función del cliente y no de los objetivos de la organización.</li> <li>• Ibañez presenta un postulado distinto al mencionar como punto de partida de una estrategia de marketing digital, el tener un lineamiento claro de cómo será la presencia de la empresa en los medios digitales.</li> <li>• Moncalvo aunque coincide con otros autores en distintos componentes de la estrategia digital, se distancia de los mismos al distinguir los tipos de mercadeo escogidos en función del plazo de los objetivos.</li> </ul>
Moncalvo (2008)	1. Información de los recursos de la pyme. 2. Objetivos. 3. Tipo de mercadeo en función a los objetivos.		
Gelmetti (2011)	1. Precio del producto o servicio. 2. El producto o servicio. 3. Medios digitales a usar. 4. Presupuesto. 5. Tipo de apoyo.		
Ibañez (2014)	1. Lineamientos claros de cómo será la presencia de la empresa en los medios digitales. 2. Información básica de la empresa y su oferta. 3. Público objetivo 4. Objetivos 5. Plataforma y/o medios a implementar 6. Recursos disponibles.		
Kutchera, García, Fernández (2014)	1. Escuchar a su audiencia. 2. Experimentar como usuario mediante perfiles. 3. Integrar los canales de comunicación. 4. Transformar las audiencias en comunidades. 5. Optimizar los resultados.		

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Gelmetti (2011); Ibañez (2014); Kutchera, García, Fernández (2014); Moncalvo (2008); Stern (2012).

Del anterior comparativo de postulados sobre los componentes de una estrategia de marketing digital para pymes, es válido concluir que estas deben tener en claro el producto o servicio al cual se le realizará la estrategia, el objetivo de la organización, el plazo de dichos objetivos, los cuales pueden ser a corto, mediano o largo plazo, todo esto enlazado a un proceso de escuchar a la audiencia y actuar en función a dicha información, para siempre tener el proceso de medir y optimizar los resultados de la estrategia.

## ¿Qué actividades de *e-commerce* pueden hacer | han hecho otras empresas pyme?:

**Cuídame Mucho:** Kutchera, García, Fernández (2014) exponen un caso de éxito sucedido en Argentina, en donde un proyecto de nombre “Cuídame mucho” logró el éxito gracias a la constancia en el proceso de escuchar a la audiencia y actuar en función a la información obtenida.

El proyecto se enfocó en facilitar la selección de niñeras a familias argentinas, el proceso constaba de entrevistar a la familia, identificar sus necesidades y posteriormente entrevistar niñeras que cumplieran con los requisitos de la familia, para finalizar con hacer conexión entre ambas partes. El reto está en hacer que las familias contraten el servicio, por lo que las acciones de comercio electrónico fueron las siguientes:

- **Escucha y segmentación:** Gracias a la experiencia de las fundadoras como psicólogas de maternidad y crianza, acompañado del hecho de ser mamás y de siempre escuchar a sus clientes, lograron ponerse en los zapatos del grupo objetivo e identificar una serie de necesidades y oportunidades, las cuales les permitieron segmentar y ofertar un servicio ajustado al contexto de la familia promedio de Buenos Aires.

Ante un panorama en donde el negocio empezaba a estancarse debido a que empezaban a aparecer competidores que replicaban su modelo de negocio sin garantizar el plus que poseía Cuídame Mucho; el cual consiste en asegurar que la persona que haría de niñera era totalmente confiable, la pyme mediante su estrategia de escucha al cliente, invirtió sus ingresos en adoptar el modelo de negocio a los canales digitales, debido a que muchos de sus clientes reales y potenciales realizaban la búsqueda de niñeras por internet, asimismo, buscaban información relacionada con el manejo de las situaciones alrededor de los niños, como enfermedades y preparación de alimentos, gracias a esta nueva escucha de la audiencia, identificaron algunos de los sitios web frecuentados por el grupo objetivo y realizaron pauta en dichas páginas, gracias a esto lograron crear una base de datos de clientes potenciales.

- **Integrar los canales de comunicación:** Debido a que inicialmente su principal medio de difusión era el voz a voz y posteriormente incluyeron los medios digitales, la propuesta fue dar respuesta inmediata a cualquier cliente potencial que alimente la base de datos, ya sea por recomendación de un cliente real (voz a voz) o por los anuncios en internet. Además,

enfocaron sus esfuerzos en crear un reconocimiento y visibilidad alrededor de la confianza, pues el dejar niños al cuidado de terceros siempre es un tema delicado.

- **Optimización de resultados:** Gracias a gozar de cierto nivel de posicionamiento, reconocimiento y confianza, así como de un panorama claro en términos de quién es el cliente objetivo, dónde se encuentra, cuáles son sus hábitos de consumo de medios, así como cuáles son sus necesidades y qué busca en internet, Cuídame Mucho empezó a invertir en Google Adwords, con el fin de aparecer en los resultados de búsqueda realizados en Buenos Aires, gracias a esto las personas pasaron de alimentar la base de datos, a alimentarla y contratar los servicios.
- **Reiniciar el ciclo - nuevo proceso de escucha y segmentación:** Los medios digitales permiten la medición inmediata, así como la implementación de acciones correctivas si es necesario, gracias a esto, el equipo detrás de Cuídame Mucho en su constante proceso de escucha de audiencia, descubrió que cierto porcentaje de personas que alimentaban su base de datos, eran extranjeros que llegaban a Argentina y deseaban contratar sus servicios, por lo que debían ajustar y ampliar las palabras incluídas en su pauta de Google Adwords, asimismo, identificaron que los embarazos en Buenos Aires presentaban un aumento en los meses de noviembre y diciembre, lo que significaba que contando los meses de gestación y los 3 meses de licencia de maternidad, la demanda por servicios de cuidado de niños incrementaba considerablemente entre los meses de enero y febrero.

Gracias a lo anterior, su estrategia de marketing digital debió adaptarse para atender a la nueva audiencia compuesta por el público extranjero, así como para atender a las familias argentinas ante las nuevas necesidades identificadas.

Kutchera, García, Fernández (2014) mencionan que las fundadoras de Cuídame Mucho resaltan que los negocios deben estar en dónde el cliente necesita que estén y para esto, es necesario ponerse en los zapatos del consumidor y escucharlo siempre.

**Barrabés:** Roig (2009) comparte el caso de éxito de una pyme española, la cual gracias a unos pasos muy específicos logró establecerse en el mercado español de productos para actividades en montaña, entre ellos el alpinismo.

Barrabés, es la empresa que, gracias a una comprensión temprana de la necesidad empresarial de incluir tecnología en su modelo de negocio, fue pionera en enlazar las actividades de montaña con internet, este proyecto ha logrado innovar en su sector y mantenerse competitivo en el mercado gracias a los siguientes elementos:

- **Enlazar la filosofía de la empresa con el perfil del consumidor:** Barrabés es una pyme que vive y transmite la idea de “la montaña es una manera de vivir”, por tal motivo, de manera orgánica se ha construido una comunidad alrededor de la tienda virtual de Barrabés, en donde además de comercializar sus productos, también tiene a disposición información relevante para el público objetivo, como mapas, estados del clima o información de cada actividad/deporte en montaña.
- **Innovar constantemente:** Tanto productos como procesos son analizados constantemente para mejorar la experiencia del cliente desde el momento en el que ingrese a la tienda, sea física o virtual, hasta el momento en el que deja de usar el producto, es por ello que Barrabés ha creado un grupo de personas que innovan cada elemento posible de manera constante, permitiendo que sus productos sean entregados en lo que el mismo fundador de la empresa llama “velocidad crucero”.
- **Comprender el mercado - diferenciación:** Barrabés busca atender a un público no muy grande pero exigente, siendo esta su visión estratégica, la que establece las directrices bajo las cuales la empresa se reinventa constantemente, para estar a la vanguardia de la industria en términos de productos e información que pueda poner a disposición para sus clientes. Dicha visión acompañada de una filosofía empresarial compartida con el público, permite identificar y abordar nuevas necesidades y tendencias que aparezcan en el mercado.

**ExchangeHunterJumper.com:** Laudon, Guercio (2014) resaltan el caso de un portal web que se enfocó en un nicho muy reducido en Estados Unidos, el éxito de esta compañía enfocada en facilitar la compra y venta de caballos de alta competencia se reduce a unos elementos clave, que pueden ser replicados por otras pymes en cualquier mercado, estos son:

- **Conocer el mercado:** Exchange Hunter Jumper nace bajo la premisa de generar confianza a la hora de comprar o vender un caballo de alta competencia, pues en este mercado, es

común que los anuncios posean información poco confiable sobre las características del animal para poder obtener más dinero de lo que corresponde.

En este contexto, una persona cuya vida estuvo siempre alrededor de la competencia de caballos, visualizó una oportunidad a partir de conocer e identificar las necesidades presentes en el entorno de la industria de los caballos.

En este orden de ideas, la fundadora del proyecto evaluaba personalmente los anuncios de quienes deseaban aparecer en su sitio web y les exigía contenido real y de calidad, con el fin de evitar posibles fraudes en el proceso, lo que acompañado de perseverancia le otorgó un activo intangible al proyecto a través de los años, alta reputación de marca y reconocimiento en el mercado.

- **Escuchar a la audiencia:** El proyecto de Exchange Hunter Jumper representaba un reto para la industria de los caballos, pues, aunque un porcentaje de este nicho tenía conocimiento de cómo comprar y vender por internet, la mayoría de este público no sabía ni usar un computador, por esta razón la fundadora llevó a cabo sesiones de capacitación que permitieran acercar el proyecto con las personas, y “educar” al público para cambiar su percepción sobre los anuncios de caballos por internet.
- **Innovar - diferenciarse:** Exchange Hunter Jumper desarrolló múltiples cambios en su plataforma, así como en los procesos para darle continuidad a la premisa inicial del proyecto, la confianza, por tal motivo los anuncios deben ser actualizados constantemente con fotos e información sobre las competencias y el desempeño del caballo. Adicionalmente, la innovación del sitio no se detiene allí, pues se ha logrado construir una plataforma en la cual cada anuncio tiene una campaña de mercadeo digital personalizada, lo que brinda un plus para los anunciantes en términos de prestigio y reconocimiento del animal en la industria, que en algunos casos ha llegado a superar el 30% de incremento de exposición de un animal para la venta.

**RASO:** Nevárez (2014) expone el proceso de comercio electrónico que llevó a cabo un pequeño restaurante hasta convertirse en una pequeña empresa de grandes clientes, a continuación, se enlistan los factores que permitieron el crecimiento del proyecto:

- **Escuchar al cliente:** La propuesta inicial de RASO fue la de entregar cajas de almuerzo para los seminarios realizados en una universidad de Estados Unidos, cuando los seminarios crecieron, empezaron a recibir visitantes de distintos países, lo que significó una solicitud para diversificar la carta de platos del negocio.
- **Innovación - diferenciación:** La fundadora del pequeño restaurante abordó cada solicitud y desarrolló una nueva carta que contenía especialidades culinarias de todo el mundo, gracias a esto, el negocio incrementó el número de clientes y obligó a adecuar el proyecto tanto en infraestructura como en modelo de negocio; además de adquirir un lugar apropiado, se adoptaron algunos canales digitales que le permitieran a RASO el recibir solicitudes de platos por internet, en donde cada una creaba un registro, lo que permitió crear una base de datos, adicionalmente, el menú digital estaba construido de tal forma que el cliente fuera seducido a través de las imágenes de los platos.
- **Adaptación:** Gracias al reconocimiento que obtuvo RASO por su exquisita preparación de especialidades culinarias de diversas partes del mundo, empezó a obtener solicitudes provenientes de compañías internacionales con presencia en Atlanta, pero estos clientes exigían un formato estándar de catálogo, facturación y órdenes de compra generadas electrónicamente, requisitos que hacían perder competitividad al restaurante, por esta razón el negocio realizó una alianza con un proveedor de sistemas y adaptó su modelo de catálogo y facturación para hacerse con clientes importantes.

**La Tienda del Apicultor:** Oleoshop (2017) presenta un caso en el que un emprendedor logra el éxito en el *e-commerce* sin saber nada del mercado en el que incursionaba, esto gracias a los siguientes elementos:

- **Análisis de mercado = oportunidades de negocio:** En un contexto en el que las empresas poseen reconocimiento, posicionamiento, buen producto y años de experiencia, pero no se atreven a desarrollar una estrategia de mercadeo digital que contribuya con sus objetivos comerciales, una persona que con conocimientos en *e-commerce* observó este panorama, decidió abrir su propia tienda virtual de productos de apicultura, en donde la gente no tuviera que desplazarse para conocer y adquirir productos de esta industria, como sucedía hasta el momento, debido a la ubicación de las empresas de apicultura en España.

- **Aprovechar las tendencias:** Coincidentalmente en España se disparó el hobby de tener colmenas de abejas, lo que ampliaba el espectro de personas a las cuales podía llegar con sus productos por internet, pues ya no eran únicamente profesionales de la apicultura, sino que también aficionados, esto impulsó el inicio de La Tienda del Apicultor.
- **Segmentar por encima de venderle a las masas:** Gracias a esta tendencia, el emprendedor logró definir su público objetivo como personas no especializadas en apicultura que quisiera iniciar en esto como hobby o como inicios de profesión, teniendo esto presente decidió identificar mejor el público objetivo en términos de necesidades y aspiraciones, con el fin de ofrecer una oferta ajustada a los requerimientos de sus clientes potenciales.
- **Entender al cliente:** Gracias a que el fundador de la tienda no era un profesional en la apicultura, entendía a la perfección esos vacíos que las personas tenían respecto a la iniciación en este tema, por lo que su oferta se basó en ofrecer un kit básico de iniciación, adicionalmente, su público objetivo al ser entusiastas en el tema, necesitaban formación en el tema, por lo que se implementó la estrategia de capacitar a los clientes a través de blogs y una escuela para principiantes, atendida por profesionales en apicultura.
- **Análisis del mercado a nivel nacional e internacional:** Una vez que la Tienda había logrado prestigio y reconocimiento en el mercado, a través de una investigación se logró identificar que las personas carecían de abejas y no sabían conseguirlas, aun habiendo adquirido sus productos y servicios de formación, por lo que incurrió en un análisis de cómo funciona la apicultura en el mercado estadounidense, allí las personas reciben por mensajería, cajas en tela con 10.000 abejas, gracias a esto, agregó este producto a su tienda virtual y las ventas se dispararon a tal punto de no poder abastecer la demanda que afrontaba, por lo que detuvo la venta del producto.
- **Diferenciación:** Con este antecedente en su negocio, La Tienda del Apicultor entendió que necesitaba diversificar su portafolio de productos para diferenciarse de la competencia, por lo que mediante la asistencia de la marca a una feria del sector realizada en Corea del sur, logró obtener la representación de marcas importantes, lo que permitió diversificar su portafolio y diferenciarse de la competencia.

Gracias a dicha diferenciación la tienda pasó de atender el mercado de España y empezó a recibir pedidos de Portugal, Francia, Italia y Alemania.

### ¿Cuál y cómo es el uso del *e-commerce* en las pymes de Colombia?:

**Ciudad de Mascotas:** Dentro de las pymes que se han destacado en el país, Colombia.Inn (sf); Caracol Radio (2013) exponen el caso de Ciudad de Mascotas, un portal web que ofrece productos y servicios para perros y gatos. Juan Carlos, su fundador, logró identificar una necesidad y oportunidad latente gracias a ser cliente del mercado de productos para mascotas, pero el éxito que esta tienda virtual ha tenido ha sido gracias a la combinación de una serie de factores que se relacionan a continuación:

- **Comprensión del mercado:** Como anteriormente se mencionaba, Juan Carlos bajo su rol de cliente de productos para mascotas logró identificar que algunos productos, especialmente la comida para los animales, eran más costosos en tiendas físicas que en tiendas virtuales, razón que lo impulsó a investigar este mercado desde la perspectiva de negocio, se encontró con un comportamiento de crecimiento del 30% anual para el segmento de servicios y productos para mascotas, lo que significaba un mercado de 800.000 millones de pesos para el 2012.
- **Diferenciación:** Aunque el proyecto ya tenía una oportunidad clara para abordar, su fundador decidió ir más allá, con el fin de diferenciarse de la competencia, por ello Ciudad de Mascotas busca cumplir con 3 objetivos: ahorrarles a las personas tiempo en su compra, ofrecer productos y servicios a un precio justo y ofrecer la mayor variedad de artículos, esto le permitió con el paso del tiempo pasar de atender el mercado bogotano a realizar despachos a nivel nacional.
- **Formación del personal que compone la pyme:** Tal como Jones, Motta, Alderette (2016) mencionan en un estudio que analizaba las variables que en las mipymes influye en el nivel de adopción de *e-commerce*, el nivel académico del personal es un elemento que indirectamente influirá en el nivel de adopción de una empresa, para el caso de Ciudad de Mascotas, Juan Carlos, su fundador, contaba con un título profesional y un MBA, además

de una experiencia de más de 10 años en el comercio electrónico, dicho panorama le permitió plantear una idea de negocio que se ajustara a las necesidades del mercado y requisitos técnicos para operar sin sorpresas una tienda virtual en Colombia.

Actualmente Ciudad de Mascotas continúa operando desde Bogotá con envíos a nivel nacional, posee un catálogo de más de 5.000 productos y personal de planta que va desde administrativos y estrategias en *e-commerce* -como Juan Carlos-, hasta médicos veterinarios (Ciudad de Mascotas, sf).

**Rappi:** Esta empresa colombiana es sin duda un caso excepcional que no puede quedar fuera de un listado de pymes ejemplo en *e-commerce* colombiano. En sus inicios, Rappi se planteó como una aplicación en la que las personas pudieran pedir domicilios de tienda de barrio, pero gracias a los siguientes elementos, su negocio en el comercio digital dio un giro que deslumbró a empresarios e inversionistas de distintos países (Semana, 2018):

- **Escuchar al cliente:** Parte del éxito que actualmente presenta la aplicación, se debe a conocer muy bien el mercado y plantearse desde el inicio identificar los problemas y las necesidades de los usuarios, con el fin de abordarlos y mejorar su experiencia con la marca (Rappi, 2018).

En palabras de uno de sus fundadores, Simón Borrero, el éxito de Rappi se debió a las ideas de los usuarios, esto gracias a una pestaña de sugerencias en la aplicación, en donde los clientes solicitaban integrar en sus servicios de domicilio productos como medicamentos, comidas rápidas y favores, de allí nació la idea de los Rappitenderos que realizan favores o domicilios de cualquier tipo (Semana, 2018).

- **Innovar la oferta:** Teniendo presente el éxito que supuso incluir domicilios y favores en la aplicación de Rappi, los visionarios fundadores ampliaron la cobertura del servicio a 24 horas al día, los 7 días de la semana, adicionalmente, los favores y pedidos que pueden realizarse fueron ampliados bajo la siguiente premisa: “Rappi te compra y te ofrece todos los servicios que sean legales”, desde hacer fila para comprar una boleta de un concierto, hasta pasear al perro (Semana, 2018).

- **Estrategia de expansión por encima del beneficio a inversionistas y fundadores:** Aunque Rappi actualmente tiene presencia en distintos países de América Latina y una valoración que supera los mil millones de dólares, genera pérdidas en sus estados financieros, esto se debe a que todo lo que genera el negocio es invertido en expandir el negocio territorialmente, mejorar la tecnología y obtener nuevo talento. Dicha idea ha sido bien acogida por los inversionistas, pues en el momento que Rappi cambie de estrategia o decida vender una parte del negocio, el dinero de los inversionistas se verá multiplicado (El Espectador, 2018).
- **Formación académica que respalde el negocio:** La teoría que expuesta por Jones, Motta, Alderette (2016) sobre la incidencia que presenta el nivel educativo de las personas al interior de una mipyme en el nivel de adopción del *e-commerce*, es algo que el equipo de Rappi ha entendido a la perfección, tanto que como se mencionaba en el ítem anterior, uno de sus principales objetivos como negocio es alcanzar nuevo talento que le contribuya con la mejora del mismo en términos de expansión, manejo y tecnología (El Espectador, 2018).

**Blacksip:** Esta empresa que se especializa en servicios digitales, posee un modelo que mezcla el rol de la agencia de soluciones digitales y la consultoría, además transmite este mismo modelo en las soluciones que plantea a sus clientes, a través de mezclar la estrategia, el mercadeo y los aspectos técnicos, lo que entre otras cosas ha permitido posicionar a Blacksip como una de las pymes más importantes en comercio electrónico del país en el marco de soluciones digitales, a continuación se relacionan algunas de las acciones en *e-commerce* que le han otorgado el éxito a esta organización:

- **Conocer el mercado:** Ganar 4 premios de manera consecutiva en los *eCommerce Awards* solo demuestra -entre otras cosas- el grado de conocimiento que posee Blacksip como especialista de soluciones digitales, pues mediante la comprensión de necesidades latentes en el contexto colombiano como el diseño, la optimización o la implementación de una estrategia que se apalanque en los medios digitales con el fin de hacer crecer el negocio, han podido afrontar el vertiginoso cambio de la industria digital en Colombia, reto que no es nada sencillo al momento de crear una estrategia propia que permita acreditar el negocio y soluciones que gestionen el crecimiento de los clientes (Computer World, 2017).

- **Alianzas estratégicas:** Uno de los retos más importantes para cualquier empresa, sin importar la industria o el negocio al que se dedique, es la de obtener reconocimiento y acreditar sus productos o servicios ante los ojos del público objetivo, dicho reto ha sido seriamente afrontado por Blacksip, quienes por medio de su amplia experiencia en la industria digital, se han aliado en distintas ocasiones con empresas como Facebook, Nielsen, Rappi, VTEX y PayU para presentar reportes de alta calidad informativa sobre la industria (Marketing to Marketing, 2017; Blacksip, sf)
- **Hacer el cliente el centro del negocio:** La pyme ha centrado sus esfuerzos en hacer de la revolución digital un aliado imprescindible para el crecimiento de empresas en la región de América Latina, es por esta misma razón que sus soluciones han mezclado de manera innovadora los servicios de una agencia digital y una firma consultora (Produ, 2017). Adicionalmente, Blacksip respalda a la organización Creceneri, una organización “hermana” que busca impulsar a las pymes de Colombia a través de la creación de tiendas virtuales de manera gratuita, dicho proceso es realizado gracias a la información que Blacksip reúne de implementar soluciones digitales en grandes marcas (Colombia.com, 2018).

**Mi Águila:** Esta empresa que se dedica al transporte especial para empresas, nació bajo la premisa de mejorar la experiencia del usuario y disminuir el problema de movilidad que se presenta en Bogotá, a través de la implementación de la tecnología. A continuación, se resaltan algunos elementos que permitieron que Mi Águila pasara de ser un proyecto a una empresa consolidada que ha prestado su servicio a más de 500 empresas en el país (Colombia.Inn, sf):

- **Enfoque digital claro:** Inicialmente Mi Águila era una aplicación que buscaba que personas que se dirigían al mismo destino compartieran vehículo, un ejemplo de esto era alguien cuyo destino fuera x universidad y a través de la aplicación se conecte con personas con el mismo destino, para así disminuir la cantidad de vehículos en la ciudad y su impacto medio ambiental. Dicha propuesta debió ajustarse, debido a que los pasajeros debían pagar una mínima cuota al conductor, lo que en el panorama legal era tomado como “transporte ilegal” (Kien y Ke, 2015).

Con base en lo anterior, Mi Águila transforma su idea en una aplicación y página web por la cual las empresas puedan contratar el servicio de transporte especial a un precio competitivo y con una experiencia distintiva para las personas (Portafolio, 2018).

- **Compromiso:** Este elemento se puede ver reflejado en tres instancias, 1) La propuesta para contribuir con el medio ambiente y la problemática de movilidad de Bogotá (Kien y Ke, 2015). 2) Con el régimen legal del país, pues gracias a la versatilidad de la tecnología, los fundadores de Mi Águila decidieron adaptar su modelo de negocio con el fin de ser habilitados por el Ministerio de Transporte, además en palabras de Fernán Ocampo, la tecnología no está para saltarse la normatividad, pues sin control no hay seguridad, impuestos, seguridad ni soporte para la empresa y sus usuarios (Portafolio, 2018). 3) La transparencia en los costos del servicio, dado a que, a través de la plataforma de Mi Águila, ya sea mediante la aplicación o la página web, las empresas pueden consultar y controlar el costo total de los desplazamientos de sus usuarios, limitar el presupuesto y revisar en tiempo real su ubicación y destino (Edeavor, sf).
- **Comprensión del mercado:** Mi Águila ha demostrado escuchar al mercado y comprender sus necesidades, pues tanto en el planteamiento inicial como en su posterior modelo de negocio abordaron necesidades reales que aún hoy en día tienen vigencia, en primera instancia se encuentra el problema de movilidad de la ciudad, situación latente que fácilmente podría pasar desapercibida al momento de buscar una oportunidad y valor diferencial en un negocio, especialmente de transporte, también se encuentra la necesidad de las empresas de reducir el monto de los recursos invertidos en transportar a su personal, en tercer lugar se encuentra la oportunidad de dar una mejor experiencia en el servicio de transporte especial, esto apoyado en la tecnología y la atención al cliente, brindando así seguridad, comodidad, agilidad y reducción de costos para las empresas y sus trabajadores.

**Fitpal:** Este revolucionario proyecto cambió el negocio de ejercitarse, dicha aplicación consiste en adquirir una membresía con la cual se puede asistir a una gran variedad de entrenadores y centros deportivos, mediante un proceso de reserva con la restricción de frecuentar un entrenador máximo 4 veces al mes, posibilitando así que la persona puede entrenar distintas disciplinas (Xataca, 2017). El éxito de esta aplicación se debe a la aplicación de los siguientes elementos:

- **Escuchar a la audiencia:** Aunque en Colombia existen más de 1.000 gimnasios y 460.000 inscritos a estos, la existencia de una necesidad no cubierta por los mismos es evidente, la libertad de ejercitar o practicar varias disciplinas sin estar “atado” a una única entidad (gimnasio), bajo este concepto nació Fitpal (Xataka, 2017; HSB Noticias, 2018).
- **Innovar el modelo de negocio:** Al momento de pensar en ejercitarse o practicar una disciplina específica, comúnmente se piensa en inscribirse a un gimnasio, ya sea con una membresía anual o mensual, pero los creadores de Fitpal fueron más allá, en esta industria no es común pensar en un modelo de negocio en el que los clientes puedan ir a distintos centros deportivos o gimnasios y practicar una disciplina distinta cuando gusten, mucho menos adquirir dichos servicios a través de una aplicación, esta fue la propuesta de Fitpal, una aplicación en donde por medio de una membresía las personas pudieran practicar más de 45 disciplinas distintas con los entrenadores o centros deportivos de su preferencia (LoEncontraste.com, 2018; HSB Noticias, 2018).

Además, dicho modelo también está pensado en aquellas personas que desean ejercitarse en casa con un entrenador personal, siempre y cuando se cumpla la restricción de máximo 4 sesiones al mes con el mismo entrenador (Xataka, 2017; HSB Noticias, 2018).

- **Pensar en las personas:** No muchos modelos de negocio permiten beneficiar a distintos públicos fuera del grupo objetivo, mucho menos beneficiar entre sí a competidores de una misma industria, Fitpal logró desarrollar una propuesta en donde los clientes de los gimnasios, los centros deportivos/gimnasios y los entrenadores independientes se vieran beneficiados a través de hacer uso de la aplicación o estar inscritos con la misma, según corresponda el caso. Además, dicho enfoque del negocio en las personas también se ve reflejado en las distintas disciplinas pensadas en el público de mujeres embarazadas o en las personas que desean un entrenador personal para entrenarse en casa.

A través de estos distintos casos de éxito en comercio electrónico a manos de pymes colombianas, es posible concluir que el comercio electrónico es una alternativa comercial que se toman con seriedad en el país, pues se plantea de manera estratégica, con información clara y veraz sobre el mercado, el público objetivo y sus necesidades, además, las personas detrás de estos proyectos no dejan de lado la formación académica que les permita administrar dichos negocios

para llevarlos a lo alto de la industria. Asimismo, la innovación y el nivel de adopción de las alternativas digitales se ven respaldadas e influenciadas también en el nivel de educación presente al interior de las pymes, por lo que aun cuando los fundadores poseen conocimientos en un área, continúan en la búsqueda de nuevos talentos que les permitan mejorar el negocio y desarrollar mejores soluciones en el mercado.

### **Ventajas del uso del *e-commerce* y el marketing digital para una pyme:**

Dada la naturaleza del comercio electrónico, la barrera más importante a considerar para una pyme es la eliminación de barreras geográficas, lo que permite un alcance global con un esfuerzo mucho menor a lo que se requería en épocas anteriores (Fernández, Sánchez, Jiménez, Hernández, 2015).

Según El Observatorio eCommerce y Transformación Digital (2016), una de las grandes ventajas que aporta el comercio electrónico a las pymes es la posibilidad de manejar un nuevo canal de ventas, ya sea como único canal o de manera multicanal, esto se traduce a tener la posibilidad de obtener ventas a partir de estrategias, procesos y experiencias distintas para el cliente. Lo anterior, además de representar un reto, también trae consigo una serie de oportunidades, en donde una de las más relevantes es poder gestionar, administrar y personalizar una vitrina propia de la empresa, en donde los productos o servicios, así como la comunicación y promoción poseen un espacio para ser exhibidos, esto acompañado de una característica distintiva y propia del canal digital, no tiene monto mínimo de inversión y el presupuesto a manejar es establecido por la misma empresa.

Adicionalmente, gracias a las características de automatización con las que cuenta el canal digital, estas herramientas bien administradas permiten un proceso de comunicación y venta totalmente personalizada, lo que implica que el marketing digital y el comercio electrónicos administrados correctamente pueden transformarse en un canal totalmente personalizado que funciona prácticamente de manera automática, con alcance global las 24 horas del día los 7 días de la semana (El Observatorio eCommerce y Transformación Digital, 2016; Riveros, 2015).

Por otra parte, el comercio electrónico y el marketing digital se han convertido en muchos casos, aliados imprescindibles para muchas empresas, dado a la flexibilidad que estos poseen en

cuanto a plataformas de recaudo o pago, asimismo, este canal permite comerciar con prácticamente cualquier tipo de producto o servicio, lo que le brinda posibilidades a un sinnúmero de empresas de llegar a un mayor número de clientes (López, 2016).

Kutchera, García, Fernández (2014) permite entender como una de las grandes ventajas de la implementación del marketing digital y la adopción del comercio electrónico, la posibilidad de medir en tiempo real el desempeño de las estrategias para ajustarlas si es necesario, realidad que no es posible en canales tradicionales de comunicación o venta, pues los resultados de estos se obtienen tiempo después para poder realizar campañas distintas que incluyan los ajustes pertinentes resultado del análisis del desempeño de la estrategia anterior.

Otra de las ventajas y beneficios más distintivos del marketing digital y el *e-commerce* está en la posibilidad de escuchar al cliente en tiempo real, asimismo poder atender inmediatamente situaciones de inconformidad, quejas o reclamos por parte de los usuarios, factores que administrados correctamente pueden generar una transformación y/o innovación de procesos, productos o servicios (Kutchera, García, Fernández, 2014).

## Comparativo de postulados

**Tabla 4. Comparativo de postulados ventajas del uso del e-commerce y el marketing digital para una pyme**

<b>Ventajas del uso del e-commerce y el marketing digital para una pyme</b>	
<b>Autor</b>	<b>Postulados</b>
Fernández, Sánchez, Jiménez, Hernández (2015)	Eliminación de barreras geográficas, alcance global.
El Observatorio eCommerce y Transformación Digital (2016)	Nuevo canal de ventas con acciones y mezclas de mercadeo/comunicación independientes al canal tradicional.
López (2016)	Posibilidad de comerciar con prácticamente cualquier tipo de producto o servicio
Riveros (2015)	Atención personalizada y automatizada disponible 24/7.
Kutchera, García, Fernández (2014)	Medición en tiempo real del desempeño de estrategias.

**Fuente.** Elaboración propia a partir de El Observatorio eCommerce y Transformación Digital (2016); Fernández, Sánchez, Jiménez, Hernández (2015); Kutchera, García, Fernández (2014), López (2016); Riveros (2015).

**Consultoría:** Alonso (2012) resalta la consultoría como la actividad profesional que, fundamentada en los conocimientos y la preparación de una persona, es realizada con el fin de asesorar, opinar y proponer acciones sobre un asunto o problema organizacional.

**Tipos de dinámicas en la consultoría:** Guízar (2013) menciona la posibilidad de ver la labor del consultor desde dos perspectivas: 1) el consultor “salvavidas”, es aquella dinámica que se desarrolla entre la organización y la persona que interviene alrededor de una problemática o situación en específico, en esta perspectiva, la junta directiva y la compañía en general, hacen parte de las acciones que se desarrollan para superar las adversidades organizacionales, 2) la segunda perspectiva se basa en un trabajo de consultoría en el cual tanto la organización como sus directivos ceden la responsabilidad total de la gestión al consultor, por consecuente, no hacen parte de la intervención.

A su vez, Guízar (2013) resalta que la responsabilidad del proceso de cambio debe ser compartida entre los directivos y el resto de integrantes de la misma, así como con el consultor; pues la dinámica de la consultoría genera una dependencia mutua entre los actores, dado el punto de vista neutro del consultor y la gestión interna que posibilite llevar a cabo las recomendaciones sugeridas. Por otra parte, este mismo autor expone a los consultores como colaboradores, facilitadores y co-aprendices del proceso de cambio al interior de la organización.

**Crisis, la oportunidad para los consultores:** Altschul (2009) menciona como factor decisivo la existencia de una crisis, la cual para el autor solo es real para la empresa cuando existe una situación de alarma y la organización tiene conciencia de esto como un peligro, esta situación de crisis es la llave para que una empresa abra sus puertas a un consultor y para que la consultoría sea bien vista y acogida.

Alonso (2012) menciona dos momentos clave en los que las empresas buscan y/o contratan consultores externos, estos son: 1) cuando una organización reconoce que las cosas no van bien o no funcionan correctamente en función a su misión y visión, así como en sus metas y objetivos operativos y organizacionales, aquí es común que no se logre identificar un camino a seguir debido a que no se sabe en qué área o procedimientos está el problema 2) cuando una organización identifica un problema al interior de un área o procedimiento y requiere de una intervención externa que sea imparcial para dar solución a la situación motivo de consulta.

**La Consultoría como un instrumento de innovación:** Ferreira, Bezerra, Ferreira (2018) destacan los resultados de un ejercicio de investigación apreciativa sobre un universo compuesto por 7.163 proyectos de emprendimiento los cuales accedieron a servicios de consultoría organizacional,

dentro de estos resultados que fueron proporcionados por los mismos emprendedores y/o microempresarios se encuentra que el 89% de estos logró innovar sus procesos, el 77% innovó su gestión propia del negocio, 74% presentó innovación en sus productos y 40% en el marketing de su organización.

Adicionalmente, Ferreira, Bezerra, Ferreira (2018) mencionan la capacidad que presenta la consultoría para darle vida a las organizaciones y sus empleados a través de fomentar el proceso de cambio, la generación de ideas y en general, plantear una metodología imaginativa que de paso a la innovación, esto gracias a la exposición de los problemas a los cuales la empresa (y sus competidores) se enfrentan en el mercado, así como una perspectiva distinta en la consultoría, en donde el consultor no percibe a las organizaciones como problemas a resolver, sino como situaciones empresariales en las que se fomenta la innovación organizacional, a través de resaltar lo bueno con lo que actualmente cuenta la pyme o lo positivo que se viene desarrollando en la organización.

## Capítulo 1

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### Resumen ejecutivo

Colombia le ha apostado a la adopción y el desarrollo de las alternativas digitales como lo es el comercio electrónico, esto se refleja en la creciente aceptación del público y la implementación empresarial, así como en el incremento acelerado del PIB aportado por el *e-commerce*, de la misma manera lo demuestra un arduo proceso de implementación de políticas relacionadas con la seguridad en las transacciones y la gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, factores imprescindibles a la hora de hablar de una correcta adopción de las alternativas digitales. Pese a lo anterior, aún existen aspectos inmaduros en el comercio electrónico, como lo es la baja penetración de algunas categorías y la baja adaptabilidad de públicos específicos.

Se ha detectado en la industria de la consultoría en comercio electrónico y mercadeo digital para pymes en Colombia, la tendencia de ofrecer un portafolio de servicios estrictamente relacionado con el *e-commerce* y el *marketing* digital, en donde las soluciones relacionadas con el mercadeo tradicional o branding prácticamente no son contempladas, dicha situación se complementa con la realidad en la que en Colombia solo un cuarto de las empresas han incorporado correctamente las alternativas digitales, lo que funciona como una oportunidad para el proyecto de creación de empresa de consultoría en comercio electrónico enfocada a microempresarios y emprendedores de la ciudad de Bogotá, Coco Electrónico, en donde su valor agregado es presentar una oferta integral de consultoría y asesoría en mercadeo *on* y *offline*, *branding*, comercio electrónico, desarrollo de contenido para redes sociales (*content marketing*) así como la construcción de catálogos de producto, creación de tiendas virtuales y sitios web.

#### Introducción

El presente proyecto tiene como principal objetivo la elaboración del plan de negocio de una empresa de consultoría en comercio electrónico enfocada en microempresarios y emprendedores de la ciudad de Bogotá, en donde el *e-commerce* puede ser entendido como una dinámica comercial que cubre una gran cantidad de procesos y actividades vía internet y sus distintas plataformas;

dentro de las cuales se encuentran la compra y venta de productos o servicios a través de portales web, redes sociales o tiendas virtuales.

Dentro de las consideraciones planteadas en el presente trabajo de grado, se encuentra el desarrollo de un estudio de mercado que pretenda dar respuesta a la siguiente pregunta problema: ¿cuál es la intención que los microempresarios y emprendedores de Bogotá tienen con respecto a la contratación de una empresa de consultoría de comercio electrónico, mercadeo y branding para el beneficio de su proyecto u organización?

Este interrogante, el cual se prestará para múltiples respuestas y variados planteamientos en cuestión, principalmente buscará validar o contradecir algunas hipótesis relacionadas con el público objetivo (emprendedores y microempresarios de la ciudad de Bogotá), así como con la situación del mercado de consultoría en temas relacionados con el *e-commerce*, mercadeo y *branding*, dentro de las cuales es posible destacar dos hipótesis en específico: 1) la correcta adopción del comercio electrónico a nivel de proyectos de emprendimiento y microempresas se ve dificultada por el desconocimiento de esta alternativa digital para los negocios, y, 2) existen otras prioridades en las ideas de negocio que prevalecen sobre la adopción de las alternativas digitales como el *e-commerce*.

Lo anterior, busca aportar bases sólidas que permitan lograr el desarrollo de un plan de negocio alineado con la realidad del mercado, que sea competitivo a través de satisfacer las necesidades del público objetivo y que a su vez, sea sostenible a través de los años, por lo cual, el presente trabajo de grado, pretende relacionar aspectos relevantes para el planteamiento de proyectos de emprendimiento y creación de empresa relacionados con la consultoría en comercio electrónico, esto a través de los diversos aspectos investigativos, teóricos y financieros, estos últimos como un ejercicio proyectado, relacionados con el contexto colombiano y los vigentes requerimientos del público emprendedor y microempresario de Bogotá.

## 1.1 Concepto del Negocio

### Coco Electrónico

Coco Electrónico es una empresa consultora, dedicada a acompañar, guiar y asesorar microempresas e ideas de emprendimiento en el comercio electrónico y temáticas relacionadas, como lo son el mercadeo *on* y *offline*, la fotografía de productos y los contenidos para redes sociales. El servicio está enfocado a microempresarios de la ciudad de Bogotá que quieran mejorar su competitividad y visibilidad de productos/servicios así como de la marca en sí, a través de implementar correctamente las distintas herramientas y/o plataformas de compra y venta por medios electrónicos, teniendo presente factores tan importantes como el cambio de mentalidad organizacional, la estrategia de adopción, los cambios en logística que implica la transformación digital, así como los requisitos mínimos en seguridad y protección de datos de los clientes, de tal forma que además de situar a una empresa a la vanguardia de los procesos del comercio electrónico, también se promueva una cultura empresarial más organizada, competitiva y centrada en la satisfacción del cliente.

## 1.2 Justificación y antecedentes

A partir del reporte de industria del *e-commerce* en Colombia 2017 dado por Blacksip, es posible identificar algunos de los aspectos inmaduros de este campo en el país, como lo son la baja penetración de categorías menos afines con el comercio electrónico, dentro de las cuales se encuentran los alimentos, medicamentos o vehículos, así como la baja adaptabilidad de públicos específicos como lo son los adultos mayores, personas con bajo acceso a dispositivos móviles, planes de datos o en general, personas que no confían en los pagos *online* (Blacksip, 2017).

En un estudio hecho en España, sobre las barreras y motivaciones (o impulsores) para la implementación del comercio electrónico, Gallego, Bueno, Terreño (2016) mencionan como principales obstáculos los temas relacionados con los problemas logísticos, la seguridad de los pagos y la existencia en las empresas de un catálogo que difícilmente se presta para ser comercializado por internet, en cuanto a los impulsores, se encuentran principalmente la posibilidad de captar nuevos clientes y la oportunidad de expandir los mercados y en general el

negocio, de manera complementaria, se encuentran impulsores como la posibilidad de brindar una oferta y servicio especializado al cliente, la mejora en la imagen de la compañía y la reducción de tiempos que sufren los procesos.

Las barreras anteriormente relacionadas del estudio de Gallego, Bueno y Terreño pueden no estar muy alejadas del contexto colombiano, pues aunque el *e-commerce* ha ido en incremento en los últimos años en cuanto a implementación de empresas y aceptación del público se refiere (Dinero, 2016), es solo una cuarta parte de las empresas las que han hecho una correcta incorporación de las alternativas digitales de negocio (Semana, 2017).

En adición a los inconvenientes presentes en la adopción y aceptación del comercio electrónico dentro del público y las empresas, también se suman los siguientes factores en el contexto colombiano: 1) El proceso empírico que muchos emprendedores y empresarios llevan a cabo alrededor de la operación de sus negocios. 2) La carencia de una mentalidad corporativa adecuada, lo que está relacionado con la resistencia al cambio, pues adoptar nuevas alternativas de negocio, como lo es el *e-commerce*, requiere de ajustar procesos, objetivos y general la metodología de trabajo de la empresa y su comunicación (Semana, 2017; Dinero, 2016), 3) Inexistencia de protocolos que permitan organizar los procesos de la empresa (Dinero, 2016).

Teniendo como base la anterior información, es posible construir un árbol de problemas el cual, según Terrones, Sánchez (2010) es el diagnóstico de la situación visualizado a través de la identificación de un problema central (tronco), sus causas (raíces) y efectos (ramas), adicionalmente, estos autores mencionan que los proyectos son diseñados porque existe un problema de desarrollo y un obstáculo al desarrollo.

El problema central que afronta el proyecto de creación de empresa de consultoría en comercio electrónico, enfocada a microempresarios de la ciudad de Bogotá, es la baja tasa de empresas que adoptan correctamente las alternativas digitales para el negocio (Semana, 2017).

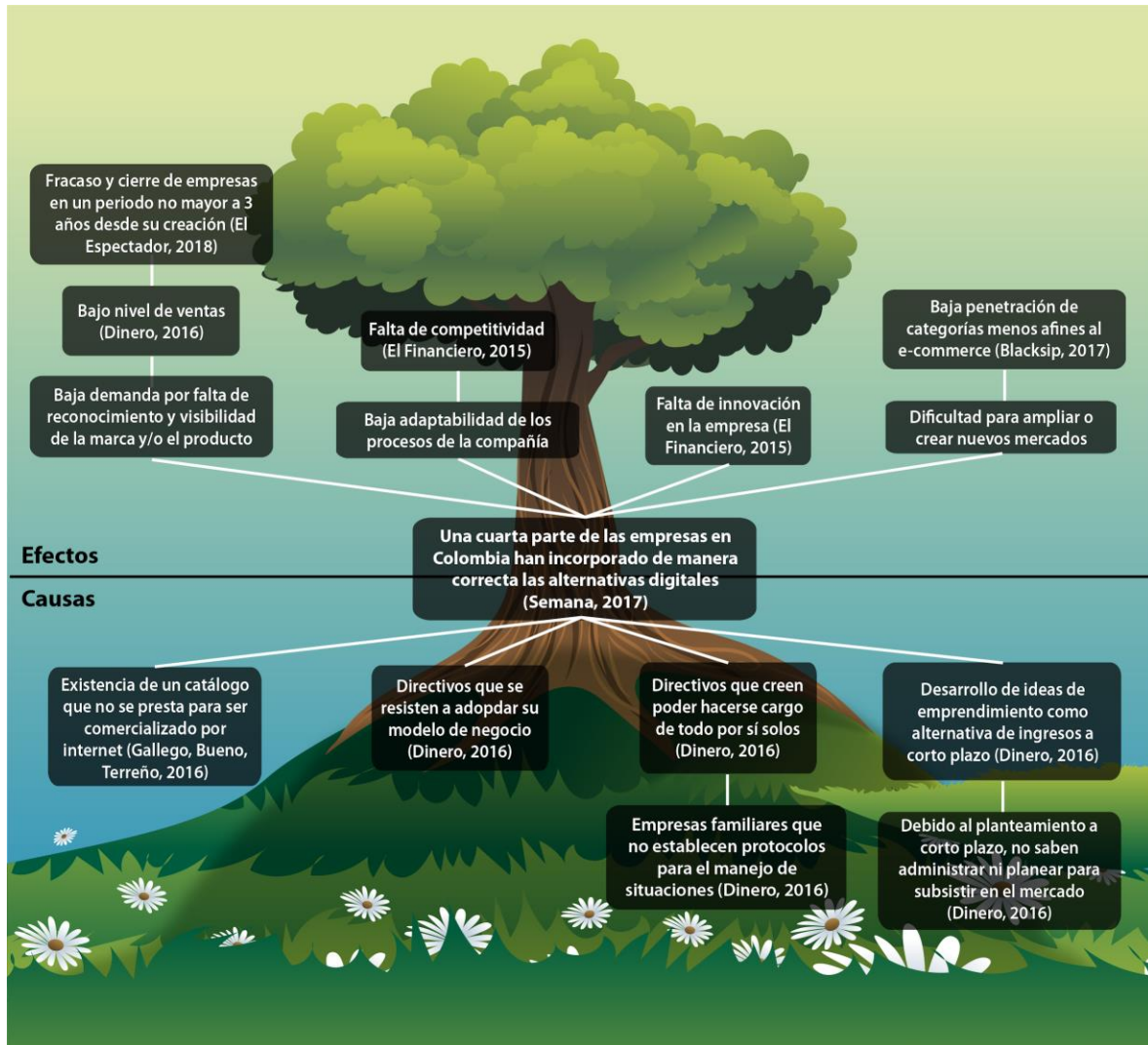
Dentro de las causas de primer nivel se ubica la resistencia al cambio por parte de directivos; lo que impide adaptar el modelo de negocio, en general, el alto mando de las microempresas y/o proyectos de emprendimiento cree poder hacerse cargo de todas las tareas de la organización. En este primer nivel también se encuentra el desarrollo de ideas de emprendimiento como “escampaderos” a situaciones de desempleo, el manejo de productos o servicios que no se prestan

para ser comercializados por internet. En el segundo nivel de causas se ubican la carencia de protocolos en empresas familiares y la falta de visión en el negocio que permita una planeación y administración del mismo, de tal forma que garantice su subsistencia en el mercado.

En cuanto a los efectos de primer nivel, se identifican la dificultad de ampliar o crear nuevos mercados, la falta de innovación en las empresas, la baja adaptabilidad en los procesos y la baja demanda por falta reconocimiento y visibilidad de la marca y/o el producto. En el segundo nivel se encuentra el bajo nivel de ventas, la falta de competitividad y la baja penetración de categorías menos afines al *e-commerce*. En el tercer nivel se encuentra el fracaso y cierre de empresas en un periodo no mayor a 3 años desde su creación.

Dicha información puede entenderse de mejor manera a través de la siguiente figura, árbol de problemas:

**Figura 1. Árbol de problemas.**

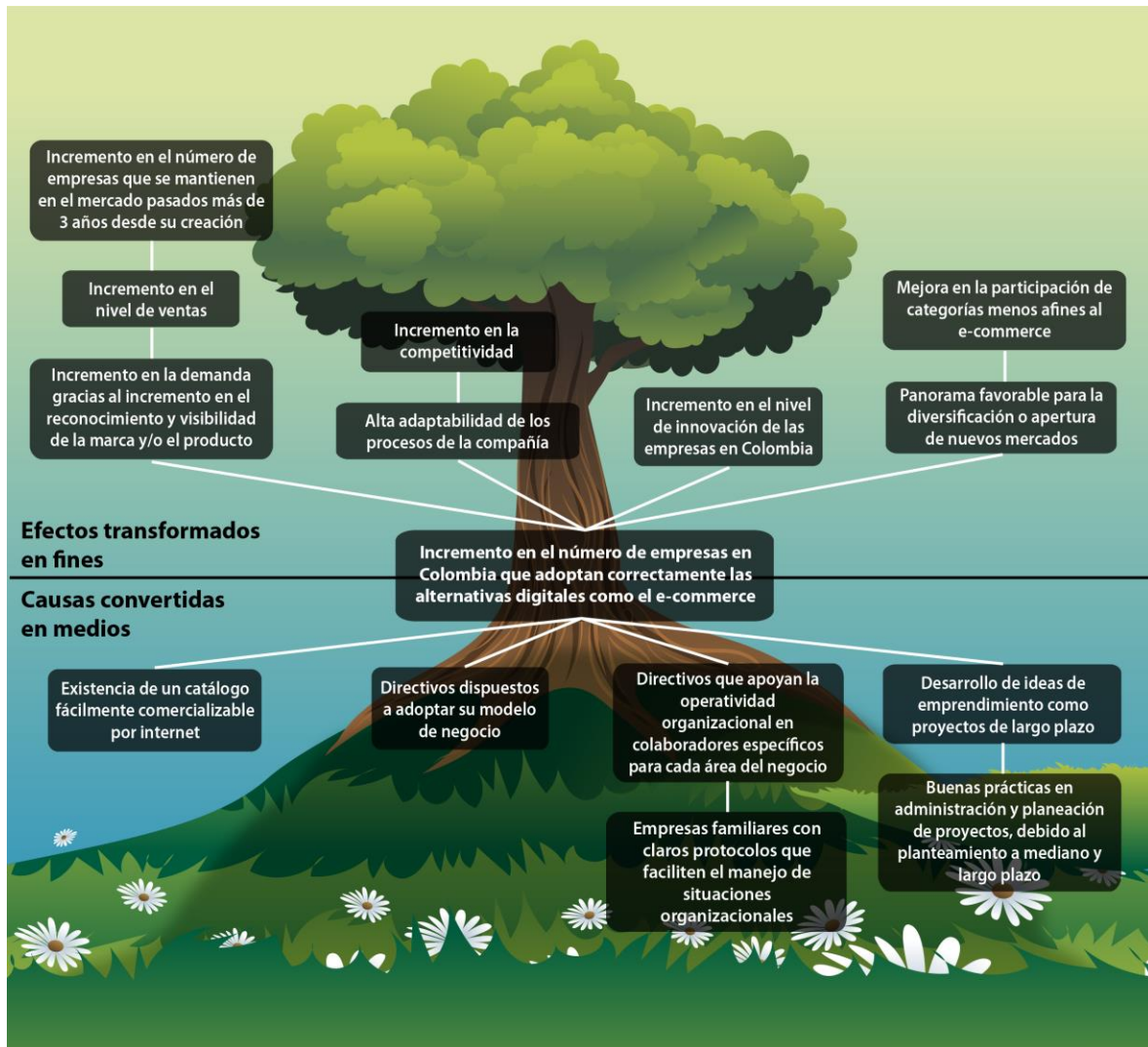


**Fuente.** Elaboración propia a partir de de Freepik (2017); Terrones, Sánchez (2010).

Una vez identificado el problema central, sus causas y efectos a primer, segundo e inclusive tercer nivel, es posible proceder con la elaboración de un árbol de objetivos, el cual según Terrones, Sánchez (2010) es un instrumento para la toma de decisiones, el cual además de describir la situación deseada a través de la solución de problemas, transforma las relaciones causa-efecto en medios-fines, o expresado de otra manera, el planteamiento de un objetivo trae consigo la modificación de la situación actual a una futura mejor, lo que es la esencia del árbol de objetivos. En este orden de ideas, el problema central, causas y efectos son descritas en la siguiente figura

como situaciones futuras deseadas a las cuales se puede llegar a través de la solución de los inconvenientes relacionados en el árbol de problemas.

**Figura 2. Árbol de objetivos**



**Fuente.** Elaboración propia a partir de Freepik (2017); Terrones, Sánchez (2010).

Una vez realizados estos dos instrumentos de toma de decisiones, como lo son el árbol de problemas y el árbol de objetivos (Terrones, Sánchez, 2010) es necesario plantear acciones que permitan transformar las causas en medios, estas son:

- **Capacitación y concientización a emprendedores y microempresarios:** Para lograr que los directivos de las empresas deleguen tareas a sus colaboradores, con el fin de evitar

hacerse cargo del negocio por sí solos, así como que presenten una baja resistencia al cambio al momento de adoptar el modelo de negocio, es necesario abordar la naturaleza empírica con la que muchos microempresarios y emprendedores desarrollan sus negocios. El tema principal de esta acción es desarrollar una mentalidad que permita una mejor preparación emprendedora, así como el planteamiento y desarrollo de mejores estrategias, elementos fundamentales en el proceso de adopción de alternativas digitales y en general de la planeación y administración del negocio (Forrester, 2015; Semana, 2017).

Dicho proceso de concientización y capacitación puede ser llevado a cabo y/o apoyado por entidades como el MinTic, Cámaras de Comercio y el Ministerio de Trabajo.

Es válido mencionar que a través de la correcta implementación del comercio electrónico en las empresas, es posible obtener un incremento en los niveles de adaptabilidad de los procesos, la innovación, la competitividad, la visibilidad y el reconocimiento de marcas y productos, pues tal como Fernández, Sánchez, Jiménez, Hernández (2015) lo mencionan, el *e-commerce* permite innovar al interior de una empresa, a través del replanteamiento de los objetivos, posibilitar la creación de nuevos productos, mercados y canales de distribución, así como facilitando la reducción de las actividades y procesos, favoreciendo la apertura de nuevos mercados, por su parte Gallego, Bueno, Terreño (2016) mencionan que el *e-commerce* es una herramienta muy influyente para el progreso de empresas y negocios, pues permite a las organizaciones el poder operar globalmente. Por lo anterior, otra acción relacionada con la transformación del árbol de problemas a un panorama como el descrito en el árbol de objetivos es:

- **Replanteamiento de objetivos organizacionales.**
- **Evaluación y optimización de canales de distribución, productos y mercados.**
- **Análisis y rediseño de procesos.**
- **Planeación y análisis organizacional.**

Adicionalmente, Frasquet, Mollá, Ruiz (2012) exponen algunas consecuencias de la adopción del comercio electrónico en organizaciones minoristas *B2C (Business to Consumer)* o dicho de otra manera, el comercio realizado desde las organizaciones hacia los consumidores, este proceso ejerce un efecto directo sobre el beneficio y la rentabilidad, en donde aquellas empresas que implementan el comercio electrónico obtienen beneficios antes de impuestos y presentan una mayor rentabilidad que aquellas empresas que distribuyen sus productos de manera tradicional,

adicionalmente, exponen un hallazgo que señala que el nivel de éxito del *e-commerce* está directamente relacionado con el tipo de actividad de la organización.

Por otra parte, el proyecto de creación de empresa de consultoría en comercio electrónico enfocado en microempresarios de la ciudad de Bogotá debe analizarse y verificar su viabilidad en el contexto colombiano, para esto se plantea el análisis PESTEL, el cual consiste en describir y relacionar factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales (Van Laethem, Lebon, Durand-Mégret, 2014).

### **Análisis PESTEL:**

#### **Factores Políticos:**

El actual máximo mandatario de Colombia, Iván Duque, afirmó que con el fin de perseguir el objetivo a largo plazo de obtener un crecimiento en el ingreso per cápita del 7%, se debe superar la informalidad laboral que supera el 50% de los colombianos, así como la ilegalidad y la falta de articulación entre sectores y gremios, por ello, una de sus prioridades es la de dar continuidad a las políticas públicas, prolongando así las iniciativas que buscan fortalecer el emprendimiento en el país y el proceso de paz (Semana, 2019).

Dentro de las políticas que dicho proceso de paz alberga, se encuentra el fomento al trabajo legal y digno, y en especial el emprendimiento por parte de las 6.804 personas que antes militaban en frentes subversivos de Colombia (El País, 2017), pues según la BBC (2016), estos excombatientes tendrán derecho a recibir el 90% del valor de un salario mínimo legal vigente en Colombia por dos años, en caso de no poseer ingresos, pero, para el caso de los excombatientes emprendedores, estos tendrán derecho a recibir un subsidio de 8 millones de pesos colombianos para poder llevar a cabo un proyecto de emprendimiento productivo individual o colectivo.

Pese a lo anterior, los principales obstáculos que enfrenta la administración del presidente Duque se relacionan con el cuestionamiento que hacen los partidos de oposición a su gestión en lo relacionado con los acuerdos de paz con la guerrilla del ELN, últimamente venidos a menos a raíz de la acción terrorista de ese grupo contra unas instalaciones policiales en Bogotá, que arrojó como resultado la muerte de 22 personas (Semana, 2019). Paralelamente, inconvenientes de tipo

económico (reforma tributaria), social (asesinato de líderes en todo el país, desplazamiento forzoso de campesinos en Chocó, Nariño, Cauca y Valle del Cauca por enfrentamientos armados y amenazas provenientes de grupos ilegales) y de seguridad global (urbana y rural), afectan la gobernabilidad ante las crecientes protestas y voces de desaprobación que se traducen en permanentes actos públicos (manifestaciones y mítines) en las principales ciudades (Caracol Radio, 2018; Semana, 2018).

Ante el reciente ingreso de Colombia a la OCDE, el panorama político se muestra alentador, especialmente a mediano y largo plazo, debido a los ajustes y requerimientos que supone dicho ingreso en todos los órdenes; desde lo económico, social y laboral, hasta lo ambiental (La República, 2018), además, el ser miembro de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) implica que los países pertenecientes buscan soluciones a los problemas de otros, asimismo, el país será monitoreado por parte de organismos multilaterales; lo que busca garantizar la transparencia en los procesos, no solo en las tareas y requerimientos mínimos para mantenerse como miembro, sino que también en temas que actualmente enfrenta el país, como lo es la corrupción y el proceso de paz (La República, 2018; La FM, 2018).

Adicionalmente, la participación de Colombia en este organismo le permite al país, conocer de primera mano cuáles son las políticas públicas más exitosas, y gestionar la implementación de políticas de Estado, las cuales buscan plantear directrices claras que tengan mayor continuidad que las actuales políticas de gobierno, que poseen un tiempo de 4 años (Semana, 2018; La República, 2018).

La implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea de Colombia, ha establecido las bases necesarias para la transición hacia una transformación digital integral del sector público del país, en donde lo que se busca que a través del gobierno digital se logre un Estado más transparente, innovador, participativo e incluyente, además de facilitar trámites y reducir el tiempo de los procesos (OCDE, 2018).

### **Factores Económicos:**

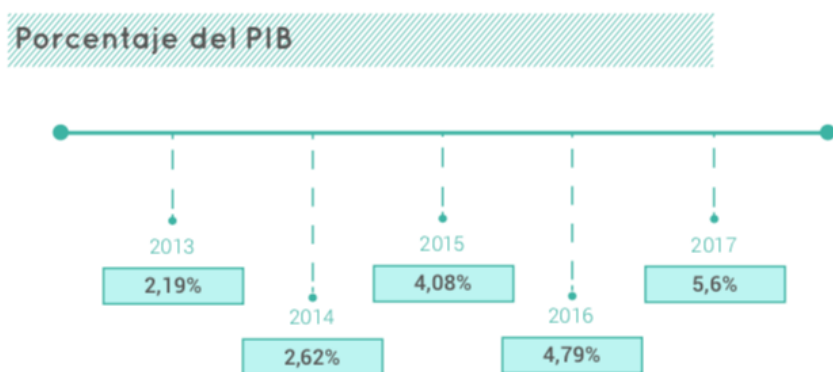
Según Celag (2017) Colombia desde hace años se encuentra en un proceso de desaceleración económica sostenida, en donde el único indicador que no paró de crecer fue el de la deuda externa, habiéndose duplicado en su participación en el PIB casi al doble entre los años 2013 (24,2%) y

2016 (42,5%), esto debido a la baja en los precios del petróleo evidenciada desde el 2014, lo que exhibió una gran debilidad en la economía colombiana. Dicha dependencia económica por el petróleo se debe al proceso de re-primarización de la estructura productiva del país vista en las últimas décadas, en dónde el sector primario a través del rubro minero y petrolero tomó mayor fuerza en su participación en el PIB en comparación al Producto Interno Bruto Industrial, lo que permitió que la economía del país fuera vulnerable a “*shocks*” externos asociados a variaciones en los precios de los *commodities* (Celag, 2017).

Colombia, debido al golpe económico mencionado anteriormente, puso en marcha algunas estrategias que tuvieron como principal objetivo, cubrir las necesidades gubernamentales a través de los impuestos, un claro ejemplo de esto fue el incremento en del IVA, pasando del 16 al 19% (Semana, 2015), dicho cambio en el porcentaje de los impuestos afectó duramente la economía, debido a que las personas se desmotivaron a comprar, lo que afectó el comercio en general (Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia, 2016).

Por su parte, gracias a la apuesta que ha hecho Colombia en la adopción y el desarrollo de alternativas digitales, el porcentaje del PIB que ha aportado el comercio electrónico en los últimos 5 años ha incrementado a un ritmo bastante acelerado, esto según las siguientes cifras expuestas por Blacksip (2018), en las cuales se puede evidenciar que gracias al alza del IVA, el incremento del PIB presentó un incremento menor entre los años 2015-2016 en comparación al obtenido un año atrás (2014-2015):

**Figura 3. Porcentaje del PIB del comercio electrónico en Colombia en los últimos 5 años**



**Fuente.** Blacksip (2018).

Bajo la reforma tributaria propuesta en el nuevo gobierno de Colombia a manos de Iván Duque, se propuso gravar a los prestadores de servicios digitales, lo que desde la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) fue tomado como un inconveniente para el desarrollo del *e-commerce* en el país, ante esta situación, la CCCE desarrolló un comunicado oficial en el que esclarecen que los prestadores de servicios digitales no deben ser gravados, pues “si bien se sirven de los Proveedores de Redes y Servicios de Telecomunicaciones para poder llegar a los consumidores, no prestan en estricto sentido servicios de telecomunicaciones” (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2018).

### **Factores Socioculturales:**

Colombia desde hace unos años se ha propuesto fomentar la educación, con el fin de impulsar la economía del país y disminuir la pobreza, asimismo, parte de la población proveniente de los estratos más bajos ha escalado hacia la clase media a través del trabajo, y en especial, el emprendimiento, ya sea este como resultado de un proceso empírico o de la formación académica de las personas (Radinger, et al, 2018). En este contexto, es válido mencionar que, aunque estas iniciativas están en marcha en el país, cuando se compara el desarrollo de las personas en el área urbana y el área rural, se logra evidenciar que existe una gran disparidad a nivel social, educativo y económico, lo que permite comprender que hacen falta políticas y estrategias que persigan la equidad entre lo propuesto hacia el área urbana y el área rural (Radinger, et al, 2018).

Dicha disparidad resulta ser una de las recomendaciones que realiza la OCDE a Colombia, en donde este organismo provee de guías, acciones y estrategias puntuales relacionadas especialmente con la educación, con el fin de lograr un panorama más equitativo, de calidad y eficiente, esto sustentado en el objetivo de Colombia por permanecer como miembro de la OCDE y en la misión que plantea la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la cual consiste en lograr una mejor vida a través de mejores políticas, esto relacionado con los aspectos socioculturales, ambientales, económicos y políticos de un país (Radinger, et al, 2018).

Adicionalmente, el compromiso de Colombia con el desarrollo y la mejora social, cultural y económica puede evidenciarse a través de estrategias como la de impulsar y motivar al emprendimiento con implementación tecnológica, en donde el MinTIC e INNpalsa buscan mejorar

la productividad y la competitividad de las mipymes a través del acompañamiento en la transformación digital, mediante capacitaciones, diagnósticos, planes de mejora y rediseño de procesos (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, 2017).

A partir de la posesión del nuevo gobierno, la actividad sindical ha cobrado especial relevancia, existiendo una mayor figuración por parte del sector de la educación, en donde instituciones de educación superior de distintas partes del país mantuvieron la orden de paro para sus estudiantes, a lo largo de varios meses (Canal 1, 2018; RCN Radio, 2018), cuyas exigencias se centraron en la necesidad de un mayor presupuesto para la educación en general y la búsqueda de condición gratuita para la educación superior, entre otras (Semana, 2018; El Tiempo, 2018).

### **Factores Tecnológicos:**

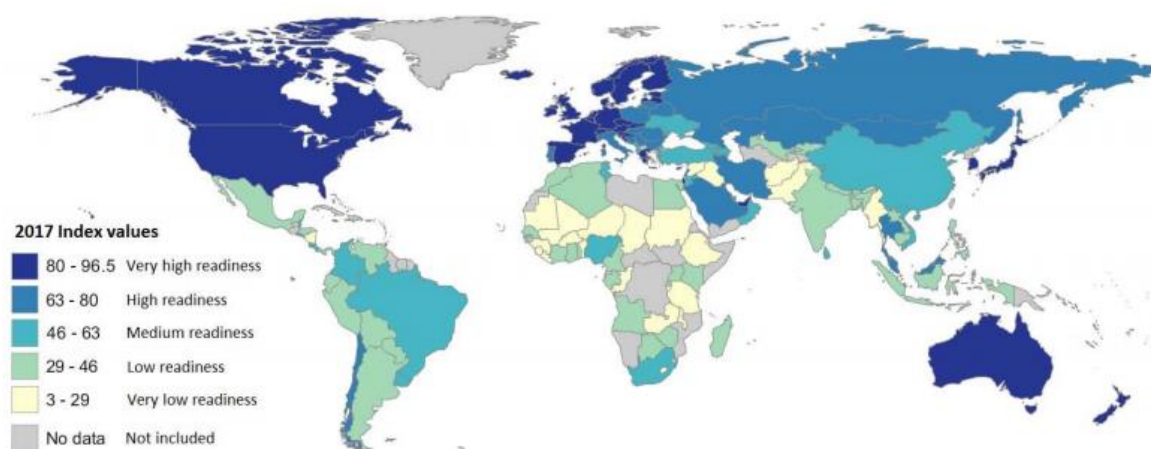
Colombia se ha comprometido con la revolución digital en la última década, enfocándose en ampliar la red de conectividad a través de incluir municipios y pequeñas poblaciones, así como promoviendo la adopción y el buen uso comercial de las herramientas digitales (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2018).

Dicho compromiso se ha visto reflejado en una notoria mejora en el uso de las plataformas digitales que vienen implícitas en la correcta adopción de la revolución digital, esto puede evidenciarse a través del índice de evolución digital expuesto por Institute For Business In The Global Context (november, 2018), el cual elabora dos ranking de clasificación de los países que componen la región de Latinoamérica y el caribe (LAC, por sus siglas en inglés), en el primer ranking **Colombia ocupa el puesto 12**, este evalúa los países a través de una puntuación obtenida en 4 categorías (demanda, abastecimiento, instituciones, innovación) que colectivamente suman 99 indicadores a medir, en el segundo ranking, **Colombia ocupa el puesto 6**, mide el ritmo con el que el país ha evolucionado en los últimos 10 años, lo que dicha institución denomina el “momentum”.

Por otra parte, también puede evidenciarse el compromiso de Colombia con la adopción de la revolución digital mediante el UNCTAD B2C e-commerce index, el cual evalúa la disposición de los países ante la adopción del *e-commerce* B2C, allí Colombia aparece dentro del top 10 de la región de Latinoamérica y el caribe, presentando una “disposición” media, según la siguiente

gráfica expuesta en el informe de Division on Technology and Logistics, Science, Technology and ICT Branch, (2017):

**Figura 4. Mapa de UNCTAD B2C *e-commerce index***



**Fuente.** Division on Technology and Logistics, Science, Technology and ICT Branch, (2017).

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (2016) resaltó la evolución que ha tenido la conectividad en Colombia, específicamente en cifras de empresas conectadas a internet, pues para el 2015 el 74% de las micro, pequeñas y medianas empresas estaban conectadas a internet, cifras expuestas desde la perspectiva de la conectividad para la productividad y no desde el internet de consumo, esto según el MinTic representa una variedad de retos, especialmente para las mipymes, pues para poder vivir una economía digital, es necesario beneficiarse a través de lograr un mayor rendimiento, un crecimiento constante y posibilidades de abrir nuevos mercados, todo de la mano de la tecnología.

El Tiempo (2015) resaltó a Bogotá como una de las ciudades colombianas desde la cual se realizaron la mayor parte de las compras mediante plataformas de comercio electrónico. El Tiempo (2015) en una entrevista hecha a Ana Sandoval, vicepresidente comercial de PayU Latam, expuso la creciente aceptación de los consumidores por la compra online como un hecho real en Colombia. Por su parte, Blacksip (2017) expone una serie de cifras que permiten entrever un panorama alentador para Colombia en términos de *e-commerce*, estas son: 1) El crecimiento del comercio electrónico en el país en un comparativo entre el 2016 y el 2017 fue de 64%. 2) El número de

internautas en Colombia asciende a 28,5 millones de personas, en donde el 76% de estos compraron por internet en 2017.

### **Factores Ecológicos:**

En Colombia se ha ido evolucionando paulatinamente hacia la facturación electrónica, esto a través del Decreto 2242 de 2015, en donde se establece reemplazar el papel por un formato electrónico con los mismos efectos legales, el cual a su vez busca estandarizar un formato que soporte las transacciones de venta de bienes o servicios (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, sf).

Esta propuesta estaba planeada inicialmente para que según el parágrafo segundo de la Ley 1819 de 2016, las personas naturales y jurídicas obligadas a declarar IVA y pagar el impuesto al consumo fueran obligadas a implementar este sistema de facturación electrónica desde el 1 de enero del 2019, pero a través de la Ley de Financiamiento, se amplió el plazo hasta el 30 de junio de 2019, permitiendo que las empresas que a la fecha presenten impedimentos tecnológicos o comerciales para la implementación de este sistema, puedan adaptarse y evitar así sanciones económicas y legales (Edicom, 2018; El Colombiano, 2019).

Dicha facturación electrónica, tiene varios objetivos, algunos de estos mencionados anteriormente, dentro de los cuales se encuentran: estandarizar el modelo de facturación en el país, ejercer mayor control para evitar casos de evasión fiscal, promover la adopción de alternativas tecnológicas en las empresas, conocer en tiempo real el comportamiento adquisitivo de los colombianos, reducir errores humanos y cumplir con uno de los propósitos de la Reforma Tributaria, implementar tributos verdes, lo que constituye a la Facturación Electrónica como una de las principales formas de superar el uso del papel a nivel empresarial en el país, para así transitar hacia empresas con conciencia ambiental (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, sf; Siigo, 2018).

Según Caracol Radio (2018) Colombia se convirtió en pionero en la gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, esto mediante la Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE). Lo anterior es altamente relevante al momento de hablar y promover la adopción de la revolución digital en el país, pues uno de los efectos colaterales de dicha adopción es el incremento en los residuos de aparatos electrónicos,

como celulares, computadores, tabletas e impresoras en desuso, lo que traduce que a través de la existencia e implementación de dicha Política del Sector Ambiente de Colombia se puede contar con un panorama alentador para promover una adopción de alternativas digitales de manera coherente.

En 2017, Colombia ratificó el Acuerdo de París sobre el cambio climático, lo que implica una serie de ajustes, compromisos y transiciones que entre otros objetivos, buscan dirigir la economía hacia un futuro bajo en carbono, por esta razón, una de las promesas realizadas por Colombia fue la de reducir el 20% de los gases de efecto invernadero para el 2030, gases que se relacionan de manera directa con los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE) (El Tiempo, 2017; Ecología Verde, 2018).

### **Factores Legales:**

Según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (2016), Colombia ha sido pionera en la implementación de la política pública de Seguridad Digital, siguiendo así las recomendaciones de la OCDE, lo que significa que a través de la aprobación de dichas políticas en el país, Colombia se convirtió en el primer país en Latinoamérica y el mundo en incorporar las recomendaciones y las mejores prácticas internacionales en gestión de riesgos de seguridad digital, emitidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

El comercio electrónico en Colombia se ve regulado, reglamentado y vigilado por el cumplimiento de la Ley N° 527 de 1999, por la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, el comercio electrónico y de firmas digitales, asimismo, es por medio de esta Ley que las entidades y los usuarios pueden conocer y consultar las funciones que posee la Superintendencia de Industria y Comercio sobre los procesos y las compañías relacionadas con el e-commerce, mensajes de datos, las firmas digitales y los certificados (Sistema Único de Información Normativa, 1999).

Adicionalmente, por medio de la Ley 1480 de 2011, Estatuto del Consumidor, tanto las entidades como los clientes pueden conocer los derechos del consumidor, los cuales en resumen son: derecho a recibir información, derecho a la reclamación, derecho a recibir protección contra la publicidad engañosa y derecho a protección contractual (Balanta, 22 de noviembre, 2011).

En cuanto a la protección de datos, es posible mencionar la Ley 1266 de 2008, mediante la cual se puede clasificar la información en las siguientes categorías: información pública, información privada, información semiprivada, información restringida o reservada, y la Ley 1581 de 2012 (Balanta, 22 de noviembre, 2011), por la cual las personas pueden ejercer el derecho a conocer, rectificar actualizar y eliminar la información que haya sido recolectada en bases de datos (Congreso de la República de Colombia, 17 de octubre, 2012).

Remoline (2006) expone uno de los grandes obstáculos que enfrentan las empresas que realizan actividades de *e-commerce*, dado a que cada país posee sus propias leyes y regulaciones alrededor del comercio electrónico, la ventaja de desaparecer las barreras geográficas al momento de atender, comprar y vender mediante las plataformas digitales, prácticamente se desvanece en medio de estas diferencias legales entre cada país, bajo esta premisa, Remoline presenta una serie de organismos que velan y promueven la armonización de la regulación de aspectos relacionados con el comercio electrónico, así como los “productos” relevantes que estos proponen:

**Tabla 5. Organismos que velan y promueven la armonización de la regulación de aspectos relacionados con el comercio electrónico – parte 1**

ENTIDAD	ALGUNOS PRODUCTOS RELEVANTES
<p><b>UNCITRAL (ONU)</b>  <a href="http://www.uncitral.org">www.uncitral.org</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recomendaciones a los gobiernos y a las organizaciones internacionales sobre el valor jurídico de los registros computarizados (1985)</li> <li>- Resolución 45/96 principios rectores para la reglamentación de ficheros computarizados de datos personales. (1990)</li> <li>- Leyes modelo sobre (1) comercio electrónico (1996) y (2) firmas electrónicas (2001)</li> <li>- Convención sobre la utilización de las comunicaciones electrónicas en los contratos internacionales (2005)</li> </ul>

**Fuente.** Remoline, N. (2006).

**Tabla 6. Organismos que velan y promueven la armonización de la regulación de aspectos relacionados con el comercio electrónico – parte 2**

<p><b>PARLAMENTO EUROPEO</b>  <a href="http://www.europarl.eu.int/">http://www.europarl.eu.int/</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo Europeo de Acuerdo de EDI (94/820/CE)</li> <li>- Directivas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* 95/46/CE del sobre protección de datos personales</li> <li>* 1999/93/CE sobre firma electrónica</li> <li>* 2000/31/CE sobre comercio electrónico</li> <li>* 2001/29/CE “Armonización de derecho de autor y derecho afines en la sociedad de la información (comercio electrónico)</li> <li>* 2002/58/CE Protección de la intimidad en el sector de las telecomunicaciones electrónicas</li> <li>* 2004/18/CE de 31 de marzo de 2004 sobre coordinación de los procedimientos de adjudicación de los contratos públicos de obras, de suministro y de servicios</li> <li>* 2006/24/CE del 15 de marzo de 2006 sobre la conservación de datos generados o tratados en relación con la prestación de servicios de comunicaciones electrónicas de acceso público o de redes públicas de comunicaciones y por la que se modifica la Directiva 2002/58/CE</li> </ul> </li> </ul>
---	---

Fuente. Remoline, N. (2006).

**Tabla 7. Organismos que velan y promueven la armonización de la regulación de aspectos relacionados con el comercio electrónico – parte 3**

<p><b>OECD</b>  <a href="http://www.oecd.org">www.oecd.org</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Guía para la protección de la privacidad y transferencia de flujos de información personal (1980).</li> <li>- Recomendaciones relativas a los lineamientos para la protección del consumidor en el contexto del comercio electrónico (1999)</li> </ul>
<p><b>UNIDROIT</b>  <a href="http://www.unidroit.org">www.unidroit.org</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principios sobre los contratos comerciales internacionales (Versiones 1994 y 2004)</li> </ul>
<p><b>ICC</b>  <a href="http://www.iccwbo.org">www.iccwbo.org</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ICC E-terms, 2004</li> </ul>
<p><b>ICANN</b>  <a href="http://www.icann.org">http://www.icann.org</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política uniforme de solución de controversias en materia de nombres de dominio. 1999</li> <li>- Reglamento de la Política uniforme de solución de controversias en materia de nombres de dominio (el “Reglamento”). 1999</li> </ul>

Fuente. Remoline, N. (2006).

Según Ikkonos (2018) todas las páginas web y sitios de internet de origen colombiano cuya actividad económica sea con fines comerciales, financieros o de prestación de servicios, deberán inscribirse al registro mercantil según lo estipulado en el artículo 91 de la Ley 633 de 2001.

### **Conclusiones del apartado Justificación y antecedentes:**

Por medio del anterior análisis PESTEL y los instrumentos para la toma de decisiones como lo son el árbol de problemas y el árbol de objetivos, es posible concluir que la revolución digital es un tema que aún está en sus primeras fases de implementación en Colombia, por lo que se espera que en el futuro posea un mayor protagonismo a nivel económico y tecnológico.

De igual forma, gracias a los aportes que realiza la adopción del comercio electrónico a nivel empresarial, se espera que un número mayor de empresarios, emprendedores y clientes reduzcan su resistencia al cambio y hagan parte del proceso del *e-commerce* en el país, esto mediante la profesionalización del uso del internet como canal de ventas, lo que resulta ser un compromiso (y casi una obligación) para las empresas del país, dejando de lado la intuición, lo que le transmite seguridad al cliente (Barrientos, 2017).

Adicionalmente, es válido mencionar que parte de las disparidades evidenciadas entre el área rural y urbana pueden llegar a superarse en el mediano o largo plazo, mediante el *e-commerce*, esto sustentado en la teoría de Leong, Shan, Newell, Cui (2016), quienes resaltaron el potencial del comercio electrónico a través de un estudio, en donde la mayoría de los ingresos de un pueblo rural en China fueron logrados a través del *e-commerce*, obteniendo unos ingresos anuales de 1.6 millones de dólares.

Colombia, pese a poseer una disposición media y destacarse en la región, aún requiere de medidas que le den continuidad e incrementen el nivel de adopción de la revolución digital en empresas, allí, es necesario guiar tanto a empresas como colaboradores a lo largo de la adopción del comercio electrónico, asimismo es importante promover el cambio de mentalidad que posibilite replantear los objetivos, procesos y estrategias de las organizaciones.

Estas acciones son válidas tanto en el contexto colombiano como en el de otros países, pues en un estudio realizado por MIT Sloan Management Review y Deloitte, el cual consultó a un total de 4.800 ejecutivos de 27 industrias y 129 países, se descubrió que el 50% de los CEO y el 68%

de los directivos ven la transformación digital como un proceso clave para incrementar la competitividad y los ingresos de una organización (La República, 2018; Deloitte, sf), cifras que permiten concluir que aunque una gran parte de los directivos presentan una perspectiva positiva ante la adopción de alternativas digitales como el *e-commerce*, aún queda un amplio espectro que requiere acompañamiento y asesoría que permita transformar la mentalidad empresarial.

Adicionalmente, la conclusión más grande que busca dejar en claro este estudio, es el factor clave para adoptar la transformación digital, en donde lo más importante es la estrategia que dé respuesta al cómo hacerlo y no la tecnología, como suele pensarse al interior de las empresas.

De esta manera, las iniciativas, organizaciones y personas que busquen guiar, asesorar y aconsejar empresas y personas a través del proceso de adopción de las alternativas digitales, toman vigencia y relevancia, es decir, es bajo este contexto que una empresa de consultoría en comercio electrónico enfocada a microempresarios en la ciudad de Bogotá toma rigor. Adicionalmente, abre la puerta al siguiente cuestionamiento: ¿cómo el plan de negocio del proyecto de creación de empresa de consultoría en *e-commerce* enfocada en microempresas y proyectos de emprendimiento de la ciudad de Bogotá, podría contribuir con la correcta implementación de las alternativas digitales en empresas de Bogotá?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar el plan de negocio del proyecto de creación de empresa de consultoría en *e-commerce* dirigida a microempresarios de la ciudad de Bogotá.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Construir un marco referencial sobre la naturaleza del modelo de negocio de una empresa de consultoría en *e-commerce*.
- Elaborar un estudio de mercado que sea coherente con un análisis del sector de las empresas pymes, tendencias, competencia, estudio de precios, plan de mercadeo y proyección de ventas.

- Realizar un estudio técnico donde se detallan ampliamente los aspectos técnicos del servicio de consultoría y/o asesoría en comercio electrónico, descripción del proceso y plan de operación.
- Desarrollar un estudio financiero que incluya las proyecciones, estados financieros, formulación de indicadores financieros y evaluación del riesgo que permiten la correcta evaluación financiera del proyecto de creación de empresa de consultoría en *e-commerce*.
- Ejecutar y elaborar un informe del estudio administrativo y legal que considere claramente aspectos organizacionales y legales que incluyan de manera ordenada y estructurada el análisis estratégico, estructural organizacional y las implicaciones legales en la empresa de consultoría en *e-commerce*.
- Analizar la sostenibilidad en el proyecto de creación de empresa de consultoría en *e-commerce*, considerando los aspectos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza, reflejándose en un informe de resultados.

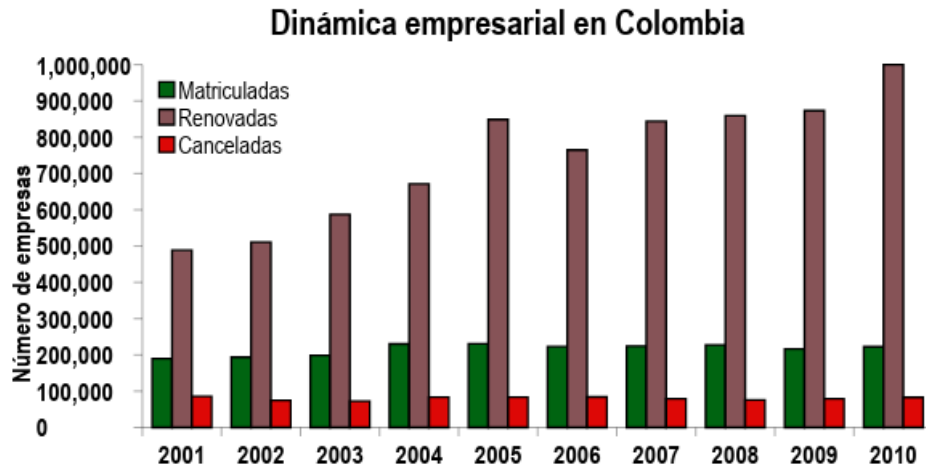
#### **1.4 Mercado Objetivo y potencial mercado en cifras**

El segmento al cuál se dirige el proyecto de creación de empresa Coco Electrónico, es microempresarios de la ciudad de Bogotá, un mercado que según las cifras de la Cámara de Comercio de Bogotá (2018) para el cierre del 2017 se encontraban activas 663.285 microempresas, lo que representa el 91% del total de empresas y establecimientos activos para dicha fecha (728.784).

Complementariamente, la Cámara de Comercio de Bogotá (2018) menciona que respecto al cierre del año 2016 se presentó un incremento del 8% en el número de empresas y establecimientos de comercio activos. Por su parte, mediante la tabla expuesta por el Departamento Nacional de Planeación (sf), es posible comprender que la dinámica empresarial en Colombia presenta la tendencia de crecimiento anual, lo que respalda los datos presentados por la CCB (Cámara de Comercio de Bogotá, por sus iniciales), esto permite presentar un panorama positivo para el presente proyecto de creación de empresa, a su vez, deja abierta la posibilidad de obtener un

creciente número de clientes potenciales dado al número de nuevas microempresas que puedan crearse en Bogotá.

**Figura 5. Dinámica empresarial en Colombia**



**Fuente.** Departamento Nacional de Planeación (sf).

### 1.5 Descripción de productos y/o servicios

Coco Electrónico ha definido un total de diez servicios que permitan abordar de manera integral las necesidades del público objetivo respecto al manejo estratégico de una marca dentro de los canales digitales y tradicionales, así como enaltecer el carácter profesional de los proyectos de emprendimiento y las microempresas en Bogotá.

El primer servicio es la **consultoría en comercio electrónico**, está pensado tanto para microempresas como para proyectos de emprendimiento que buscan implementar por primera vez el comercio electrónico o requieren optimizar y gestionar de mejor manera sus plataformas. Por su parte la **asesoría en comercio electrónico** consiste en analizar e identificar estrategias y acciones relacionadas con las distintas plataformas y canales digitales comprendidos por el *e-commerce*, que el emprendedor o microempresario pueda desarrollar de manera autónoma.

El tercer servicio es el **desarrollo de contenido para redes sociales**, el cual busca abordar la latente necesidad de las ideas de emprendimiento y microempresas en contar con contenido de

calidad en términos gráficos e informativos, que les permita incrementar su visibilidad, profesionalismo y enganche con su público objetivo en redes sociales.

El cuarto servicio consiste en crear un **catálogo digital de productos** para las microempresas o proyectos de emprendimiento, con el fin de facilitarles la exhibición y comunicación de su propuesta de valor en el mercado, a través del material fotográfico de calidad alineado con la imagen corporativa de la marca.

La **consultoría en branding** busca responder a la necesidad de microempresarios y emprendedores que desean contar con una imagen corporativa clara y distintiva, ya sea que esta deba ser realizada desde cero o que deba adaptarse los elementos de marca existentes a unos que enaltezcan la credibilidad y profesionalidad de la marca o producto. La **asesoría en branding** se enfoca en identificar los puntos a mejorar en la imagen corporativa de una marca o producto, para que el emprendedor o microempresario sea quien implemente los cambios que le otorguen ese carácter profesional y distintivo a su marca.

El servicio de **consultoría en mercadeo** busca atender las necesidades de microempresarios y/o emprendedores existentes alrededor de la consecución de metas de marketing a través de un proceso de análisis de negocio, revisión y selección de canales, herramientas y estrategias del mercadeo tradicional y/o digital. La **asesoría en mercadeo** busca proveer al microempresario o emprendedor de acciones sugeridas alrededor del negocio, los canales de comunicación y/o distribución, así como las herramientas del mercadeo tradicional y/o digital, las cuales bajo la gestión e implementación de la microempresa y/o emprendimiento, permitan un mejor desempeño comercial de la organización o proyecto.

El servicio de **creación de sitios web** se enfoca en aquellas microempresas o proyectos de emprendimiento que desean contar con una página web novedosa, que posea adaptabilidad a distintas pantallas y sea estéticamente atractiva para sus clientes, adicionalmente, este servicio contempla la posibilidad de ofrecer la contratación de servicios de dominio web y web hosting, según las necesidades de cada proyecto, con el fin de desarrollar el sitio en un servidor que permita explotar características específicas alineadas al tipo de mercado de cada microempresa o proyecto de emprendimiento.

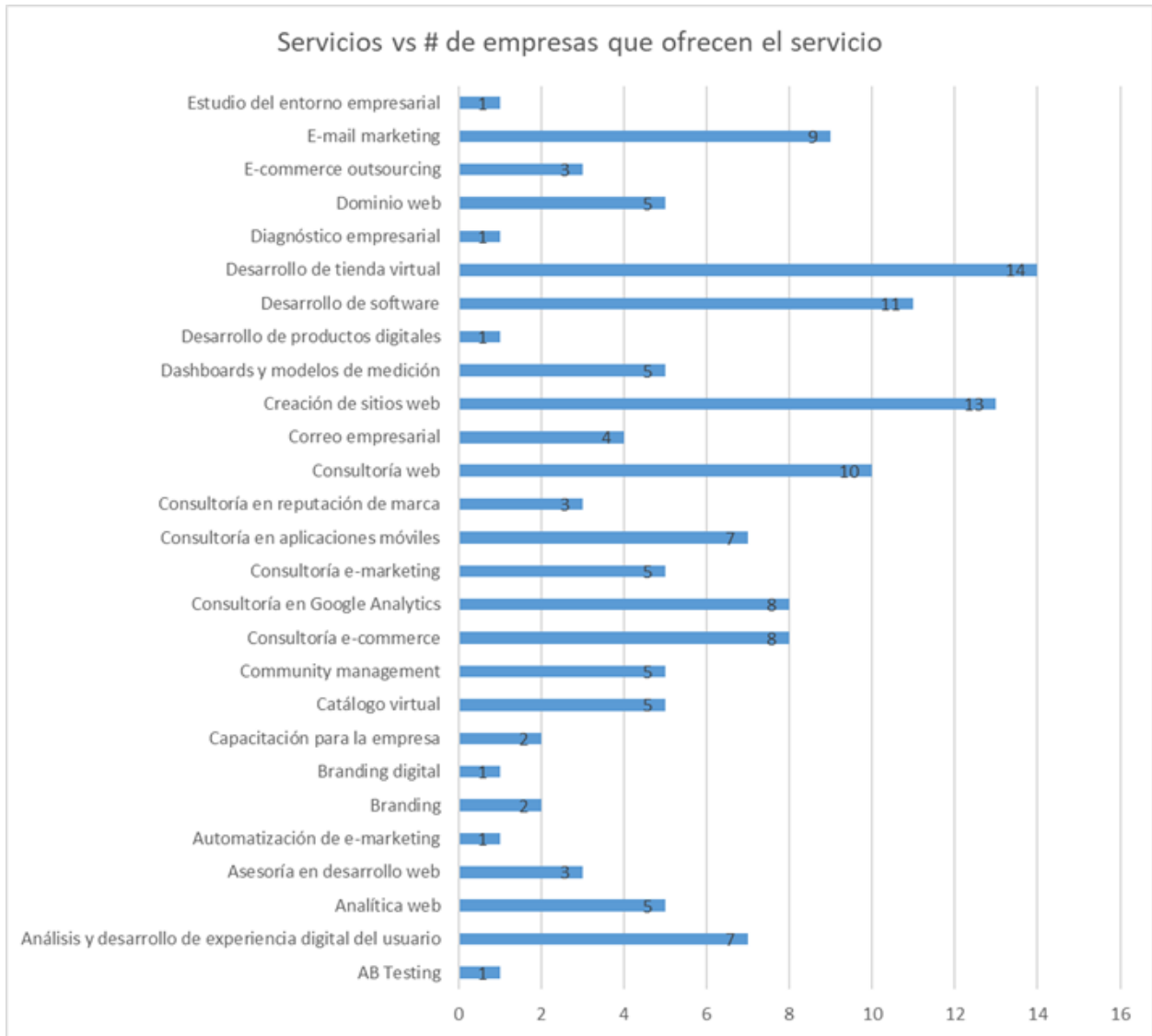
El décimo servicio es la **creación de tiendas virtuales**, el cual está planteado para responder a la necesidad de emprendimientos y microempresas de contar con una vitrina comercial virtual de su dominio que permita la exhibición y el comercio de sus productos o servicios, en el cual se cumpla con medidas de seguridad para la empresa/proyecto y para el cliente, así como con estándares estéticos y funcionales enfocados en el atractivo visual de la tienda virtual y la experiencia del usuario con esta.

## **1.6 Propuesta de valor**

Coco Electrónico se propone como una firma consultora que busque impulsar la competitividad de las microempresas de la ciudad de Bogotá, mediante la buena adopción de alternativas digitales como el comercio electrónico, lo que a su vez gestiona la innovación en las empresas, pues requiere un proceso de replanteamiento de objetivos y procesos, lo que posibilita la creación o adaptación de nuevos productos, canales de distribución o la incursión en nuevos mercados (Fernández, Sánchez, Jiménez, Hernández, 2015).

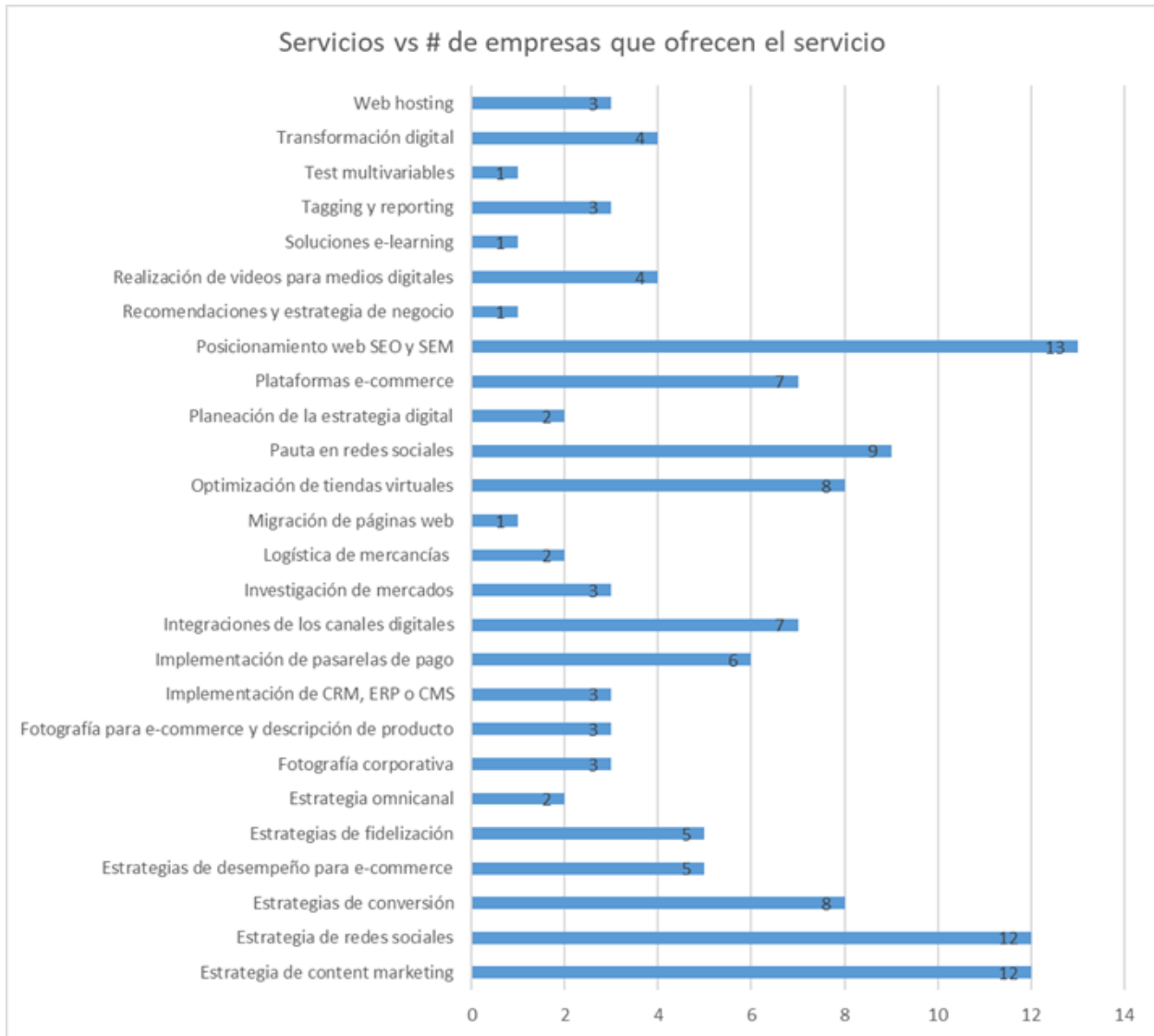
Se ha detectado en la industria de la consultoría, específicamente en aquellas enfocadas en el *e-commerce* y *marketing* digital para pymes de Colombia, la tendencia de ofrecer un catálogo de servicios estrictamente relacionados con el canal digital en donde las soluciones relacionadas con mercadeo tradicional o creación y manejo de marcas y productos prácticamente no son contempladas, información que resulta de un análisis de los servicios prestados por 16 firmas consultoras y agencias especializadas en *e-commerce* y *marketing* digital en Colombia, en la siguiente gráfica se exponen los servicios ofrecidos por estas organizaciones y el número de empresas que prestan el servicio.

**Figura 6. Servicios prestados por firmas consultoras y agencias especializadas en *e-commerce* y *marketing digital* en Colombia vs # de empresas que prestan el servicio parte 1.**



**Fuente.** Elaboración propia a partir de Branditt (sf); Digisap (sf); E-commerce Factory (sf); Hemisferius (sf); Imagen Virtual Web (sf); Internetizando (sf); Jumpseller (sf); Kanguru (sf); Mailing Factory (sf); Mi Pyme Online Davivienda (sf); Oveja Negra (sf); Tecnoweb2 (sf); Voodoo (sf); Web Consulting (sf); Wis Digital (sf); Xtrategik (sf).

**Figura 7. Servicios prestados por firmas consultoras y agencias especializadas en *e-commerce* y *marketing digital* en Colombia vs # de empresas que prestan el servicio parte 2.**



**Fuente.** Elaboración propia a partir de Branditt (sf); Digisap (sf); E-commerce Factory (sf); Hemisferius (sf); Imagen Virtual Web (sf); Internetizando (sf); Jumpseller (sf); Kanguru (sf); Mailing Factory (sf); Mi Pyme Online Davivienda (sf); Oveja Negra (sf); Tecnoweb2 (sf); Voodoo (sf); Web Consulting (sf); Wis Digital (sf); Xtrategik (sf).

Teniendo presente el anterior panorama de la oferta de servicios existente para las pymes en Colombia, Coco Electrónico desarrolla una propuesta integral que permita al microempresario y/o emprendedor desarrollar su marca o producto en términos gráficos y conceptuales (consultoría y

asesoría en *branding*), crear un catálogo de sus productos (fotografía de productos), impulsar su marca estratégicamente mediante las herramientas del *marketing* tradicional (consultoría y asesoría en mercadeo) e impulsar su marca a través de la implementación del canal digital de ventas (consultoría y asesoría en *e-commerce*), de tal forma que la microempresa o emprendimiento pueda apoyarse en una única organización para cualquier consulta, guía o inconveniente relacionado con mercadeo, *branding* y comercio electrónico.

### 1.7 Resumen de las inversiones requeridas

Para prestar los servicios de Coco Electrónico, se hace necesaria la adquisición de unos recursos clave, los cuales se distribuyen entre recursos intangibles; como los relacionados bajo los títulos de intangible, gastos de puesta en marcha, y recursos físicos como los relacionados en muebles y enseres, equipo de oficina. Es válido resaltar que la matrícula de la persona jurídica y los derechos por registro de matrícula son valores establecidos por la Cámara de Comercio de Bogotá en el documento “Tarifas de los Servicios de Registros Públicos - 2019”, estas tarifas son determinadas en función al valor de los activos que se registren en la empresa, los que para el presente proyecto no alcanzan los quince millones de pesos, pero superan los catorce millones en la suma de Equipos de oficina y muebles y enseres.

Dichas adquisiciones se pueden comprender detalladamente a través de las siguientes tablas.

**Tabla 8. Inversiones en propiedad planta y equipo.**

Propiedad planta y equipo				
Concepto	Proveedor	Cantidad	Costo Unitario	Total
Desarrollo de sitio web + servicio de web hosting y dominio web con suscripción anual	INCREA	1	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
<b>Total Propiedad Planta y Equipo</b>				<b>\$ 1.350.000</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 9. Inversiones en muebles y enseres.**

<b>Muebles y Enseres</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
Escritorio Montilla marca MICA	Falabella.com	3	\$ 69.990	\$ 209.970
Sillón Oficina Blas Negro marca Sur Diseño	Falabella.com	6	\$ 114.900	\$ 689.400
Papelera Rimax tapa vaivén style 2.5 litros blanca	Homecenter.co	5	\$ 7.900	\$ 39.500
Tablero en acrílico de 1.20m x 0.8m	MercadoLibre.com.co	2	\$ 69.900	\$ 139.800
<b>Total Muebles y Enseres</b>				<b>\$ 1.078.670</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 10. Inversiones en legalidad empresarial.**

<b>Gastos por concepto de legalidad empresarial</b>				
<b>Concepto</b>		<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
Constitución de sociedad		1	\$ 38.000	\$ 38.000
Impuesto de registro (con cuantía)		1	\$ 78.000	\$ 78.000
Matricula persona jurídica		1	\$ 185.000	\$ 185.000
Formulario de registro mercantil		1	\$ 5.000	\$ 5.000
Inscripción de los libros		1	\$ 14.000	\$ 14.000
Cámara de comercio		1	\$ 5.000	\$ 5.000
Derechos por registro de matricula		1	\$ 139.000	\$ 139.000
Rues		1	\$ 5.800	\$ 5.800
RUT		1	\$ -	\$ -
<b>Total Legalidad empresarial</b>				<b>\$ 469.800</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 11. Inversiones en equipo de oficina.**

<b>Equipo de Oficina</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
Portátil VivoBook S 14.1" Intel Core i5 4gb 256gb S430FA-EB035T	3	\$ 2.299.000	\$ 6.897.000
Impresora multifuncional laser monocromática marca Brother	1	\$ 249.900	\$ 249.900
Cámara Nikon D-5300 + Estuche + SD 16 gb negra	2	\$ 2.122.425	\$ 4.244.850
Micrófono boom Boya By-vm190	1	\$ 174.900	\$ 174.900
Micrófono de solapa inalámbrico portátil	1	\$ 124.990	\$ 124.990
Tripode Beston WT-3560	2	\$ 98.000	\$ 196.000
Tabla Digitalizadora Wacom Intuos S Bluetooth	1	\$ 386.200	\$ 386.200
Memoria SD Sandisk Ultra 64gb	2	\$ 74.900	\$ 149.800
Lector de memoria SD Trascend	2	\$ 54.900	\$ 109.800
Disco Duro Externo 1tb Toshiba Canvio	3	\$ 199.900	\$ 599.700
Teléfono inalámbrico M700 CA Motorola	1	\$ 87.920	\$ 87.920
<b>Total Equipo de Oficina</b>			<b>\$ 13.221.060</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 12. Costos y gastos fijos.**

<b>Costos y gastos fijos</b>			
<b>Concepto</b>	<b># de meses</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Total</b>
Arriendo oficina	12	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Servicio de agua	12	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Servicio de luz	12	\$ 40.000	\$ 480.000
Servicio de internet + telefonía fija	12	\$ 130.000	\$ 1.560.000
Papelería	12	\$ 289.483	\$ 3.473.800
Telefonía celular	12	\$ 58.000	\$ 696.000
Aseo	12	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Nómina	12	\$ 3.700.000	\$ 44.400.000
Contabilidad	12	\$ 550.000	\$ 6.600.000
<b>Total Costos y gastos fijos</b>			<b>\$ 77.609.800</b>
<b>Total inversión inicial requerida</b>			<b>\$ 93.729.330</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

## 1.8 Proyecciones de ventas y rentabilidad

La proyección de ventas se realizó partiendo del año 1 de operación (2020) con su correspondiente crecimiento porcentual en ventas a 5 años, se tuvo en cuenta todos los servicios de Coco Electrónico, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla, donde además se relaciona el nombre del servicio, las unidades proyectadas en venta; las cuales no discriminan entre prestar el servicio a una misma empresa a lo largo de un periodo o prestar el servicio una única vez a distintas empresas, asimismo, se relaciona el precio de venta unitario, los ingresos totales y la participación de cada servicio en el portafolio de la empresa. Adicionalmente, para realizar una correcta proyección, fue necesario incluir indicadores financieros macroeconómicos proyectados a futuro en Colombia, como lo son el Índice de Precios del Productor (IPP) y la inflación año a año, estos pueden apreciarse en la tabla 8.

**Tabla 13. Proyección de ventas a 5 años.**

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO					CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VENTAS (CANTIDADES)				
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES		AÑO:	2021	2022	2023	2024
Consultoría e-commerce	7,00	\$ 2.300.000,00	\$ 16.100.000	18%	100%	10%	12%	11%	
Creación de tienda virtual	4,00	\$ 3.500.000,00	\$ 14.000.000	15%	100%	30%	25%	20%	
Consultoría en branding	8,00	\$ 2.100.000,00	\$ 16.800.000	19%	100%	25%	22%	20%	
Consultoría en mercadeo	5,00	\$ 2.300.000,00	\$ 11.500.000	13%	100%	15%	13%	14%	
Desarrollo de contenido para redes sociales	10,00	\$ 1.400.000,00	\$ 14.000.000	15%	100%	17%	25%	23%	
Catálogo de productos	6,00	\$ 1.200.000,00	\$ 7.200.000	8%	100%	17%	13%	11%	
Asesoría en mercadeo	6,00	\$ 350.000,00	\$ 2.100.000	2%	100%	5%	9%	7%	
Asesoría en comercio electrónico	6,00	\$ 350.000,00	\$ 2.100.000	2%	100%	10%	10%	10%	
Asesoría en branding	6,00	\$ 350.000,00	\$ 2.100.000	2%	100%	10%	10%	10%	
Creación de sitio web	4,00	\$ 1.200.000,00	\$ 4.800.000	5%	100%	9%	7%	10%	
TOTAL			\$ 90.700.000	100%					

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

**Tabla 14. Proyección de indicadores macroeconómicos a 5 años.**

AÑO BASE		2020			
<b>AÑO</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	
INFLACIÓN	3,1%	3,0%	3,0%	3,0%	
IPP	1,1%	1,1%	1,1%	1,1%	
TASA IMPTO RENTA	32,0%				

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

Para analizar y resaltar la rentabilidad que presenta Coco Electrónico se anexa la siguiente tabla, la cual relaciona los costos de cada servicio, la cantidad de servicios prestados a lo largo del año, la participación del costo de cada servicio dentro de la totalidad del portafolio de la empresa, su correspondiente proyección a 5 años y el margen operativo, contemplando el crecimiento porcentual en ventas anuales estipulado en la tabla 7.

**Tabla 15. Costos de cada servicio y rentabilidad del negocio**

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO						
	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES		
1	Consultoría e-commerce	7	\$ 396.428,57	\$ 2.775.000		18%
2	Creación de tienda virtual	4	\$ 881.696,43	\$ 3.526.786		23%
3	Consultoría en branding	8	\$ 254.464,29	\$ 2.035.714		13%
4	Consultoría en mercadeo	5	\$ 401.785,71	\$ 2.008.929		13%
5	Desarrollo de contenido para redes sociales	10	\$ 154.017,86	\$ 1.540.179		10%
6	Catálogo de productos	6	\$ 227.678,57	\$ 1.366.071		9%
7	Asesoría en mercadeo	6	\$ 20.089,29	\$ 120.536		1%
8	Asesoría en comercio electrónico	6	\$ 28.571,43	\$ 171.429		1%
9	Asesoría en branding	6	\$ 20.089,29	\$ 120.536		1%
10	Creación de sitio web	4	\$ 419.642,86	\$ 1.678.571		11%
	TOTAL			\$ 15.343.750		100%

AÑO	PROYECCIONES				
	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS ANUALES	\$ 90.700.000,0	\$ 187.023.400,0	\$ 227.244.524,6	\$ 276.131.699,3	\$ 331.599.267,6
COSTOS ANUALES	\$ 15.343.750,0	\$ 31.028.131,3	\$ 37.154.717,2	\$ 44.197.244,5	\$ 51.935.247,9
MARGEN OPERATIVO	\$ 75.356.250,0	\$ 155.995.268,8	\$ 190.089.807,3	\$ 231.934.454,8	\$ 279.664.019,7

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

Adicionalmente, la Tasa Mínima de Rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR) es del 25% y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 29,55%, cifra que permite calificar como viable el proyecto de creación de empresa de consultoría en comercio electrónico enfocado a microempresarios de la ciudad de Bogotá, dicha información se puede apreciar en la siguiente tabla.

**Tabla 16. TMR, VPN y TIR**

Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):	<b>25,00%</b>
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	<b>\$ 12.004.190,36</b>
TASA INTERNA DE RETORNO =	<b>29,55%</b>

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

## 1.9 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Una vez estimados los aspectos financieros del presente proyecto de creación de empresa de consultoría en *e-commerce* enfocada en microempresarios de la ciudad de Bogotá, es posible mencionar una serie de indicadores, cifras y aspectos que permiten esclarecer la viabilidad del proyecto y el atractivo que podría representar para posibles inversionistas.

El plan de negocio de Coco Electrónico requiere de una inversión inicial de \$37.225.870 millones de pesos, del cual se establece una tasa mínima de rentabilidad (TMR) del 25%, se proyecta un total de ingresos en el primer año de \$90.700.000 millones de pesos, para un total de 62 unidades vendidas entre todo el portafolio de servicios de la empresa, en donde la consultoría en branding con 19% lidera la participación, seguida de la consultoría en e-commerce con 18%.

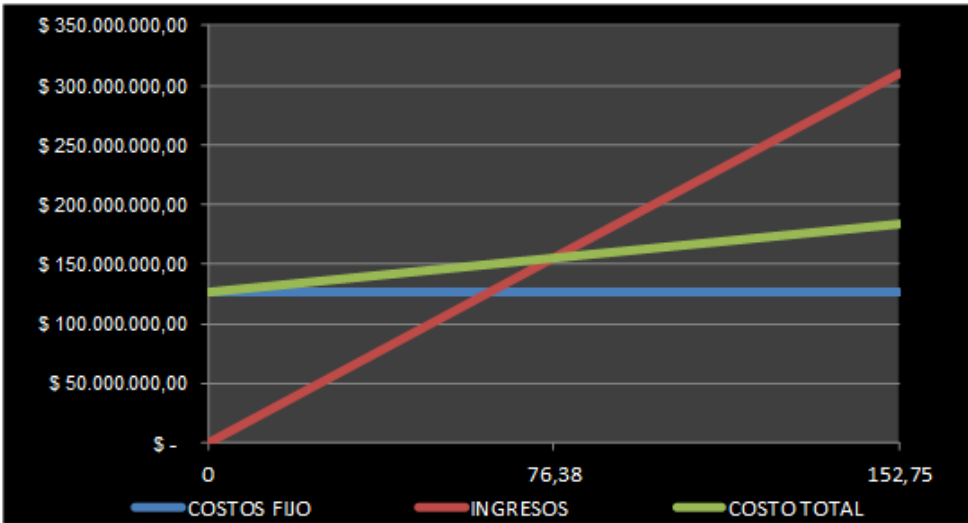
Respecto al punto de equilibrio, se presenta la siguiente tabla, la cual es calculada automáticamente en el simulador de Reyes-Giraldo (sf), esta toma las unidades vendidas en el año 1 y a partir de su margen de contribución unitario, el porcentaje de participación en las ventas totales y su margen de contribución ponderado, establece un punto de equilibrio general y por referencia de servicio, allí, se establece como punto de equilibrio el vender cerca de 76 unidades, en donde la consultoría en branding y la consultoría en e-commerce encabezan la participación dentro del portafolio de Coco Electrónico.

**Tabla 17. Punto de equilibrio del proyecto.**

PUNTO DE EQUILIBRIO						
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO		
Consultoría e-commerce	\$ 1.903.571,43	18%	\$ 337.899,67	13,56 UNIDADES		
Creación de tienda virtual	\$ 2.618.303,57	15%	\$ 404.148,29	11,79 UNIDADES		
Consultoría en branding	\$ 1.845.535,71	19%	\$ 341.841,23	14,15 UNIDADES		
Consultoría en mercadeo	\$ 1.898.214,29	13%	\$ 240.677,67	9,68 UNIDADES		
Desarrollo de contenido para redes	\$ 1.245.982,14	15%	\$ 192.323,59	11,79 UNIDADES		
Catálogo de productos	\$ 972.321,43	8%	\$ 77.185,38	6,06 UNIDADES		
Asesoría en mercadeo	\$ 329.910,71	2%	\$ 7.638,51	1,77 UNIDADES		
Asesoría en comercio electrónico	\$ 321.428,57	2%	\$ 7.442,12	1,77 UNIDADES		
Asesoría en branding	\$ 329.910,71	2%	\$ 7.638,51	1,77 UNIDADES		
Creación de sitio web	\$ 780.357,14	5%	\$ 41.297,84	4,04 UNIDADES		
				<b>76,38</b>		UNIDADES
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =			<b>\$ 1.658.092,81</b>			
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =				<b>76,38</b>		UNIDADES

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

**Figura 8. Gráfico del punto de equilibrio de Coco Electrónico.**



**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

Mediante el Valor Presente Neto (VPN) es posible calificar el proyecto como rentable, pues este presenta un valor positivo, información que es respaldada por el resultado de la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual al poseer un porcentaje positivo y mayor a la tasa de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR) permite calificar como viable y rentable el proyecto, tanto para los emprendedores como para los inversionistas que puedan llegar a interesarse y financiar el plan de negocio de Coco Electrónico.

Los fondos necesarios para la inversión inicial serán resultado de un aporte de los emprendedores, la cual será de \$10.993.120 millones de pesos, y un préstamo para microempresas, el cual será por un valor de \$26.232.750 millones de pesos. este monto de \$37.225.870 millones de pesos serán destinados a cubrir la inversión inicial (\$16.119.530 millones de pesos) y a la cantidad de meses que deben cubrirse los gastos fijos, mezcla de mercadeo y la nómina (\$21.106.340 millones de pesos) con el objetivo de apalancar el proyecto en sus primeros meses en el mercado, esto se puede apreciar en las siguientes tablas.

**Tabla 18. Detalle inversión inicial**

	<b>INVERSIÓN INICIAL</b>
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1,078,670.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 13,221,060.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ 1,350,000.00
GASTOS DE PUESTA EN MARCH	\$ 469,800.00
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 16,119,530.00</b>

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

**Tabla 19. Detalle cálculo de capital de trabajo inicial**

TOTAL INVERSIONES		<b>\$ 16.119.530,00</b>
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	-	\$ -
NÓMINAS	2,0	\$ 13.704.706,67
MARKETING MIX	2,0	\$ 1.866.666,67
GASTOS FIJOS	2,0	\$ 5.534.966,67
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 21.106.340,00</b>
TOTAL INVERSIÓN		<b>\$ 37.225.870,00</b>
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		<b>\$ 10.993.120,00</b>
PRÉSTAMO A SOLICITAR		<b>\$ 26.232.750,00</b>

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

A través del simulador financiero de Reyes (2015) es posible calcular el comportamiento del préstamo, el cual presenta un plazo de pago de 5 años con una tasa de interés anual del 15,25% correspondiente a la tasa establecida por el Banco Finandina.

**Tabla 20. Detalle cálculo del préstamo**

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO					
	15,25%				
AÑOS DE CRÉDITO					
	5				
CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	inicial	interés	amort	cuota	final
<b>AÑO 0</b>					\$ 26.232.750,0
<b>2020</b>	\$26.232.750,0	\$ 4.000.494,4	\$3.871.514,8	\$ 7.872.009,1	\$ 22.361.235,2
<b>2021</b>	\$22.361.235,2	\$ 3.410.088,4	\$4.461.920,8	\$ 7.872.009,1	\$ 17.899.314,5
<b>2022</b>	\$17.899.314,5	\$ 2.729.645,5	\$5.142.363,7	\$ 7.872.009,1	\$ 12.756.950,8
<b>2023</b>	\$12.756.950,8	\$ 1.945.435,0	\$5.926.574,1	\$ 7.872.009,1	\$ 6.830.376,7
<b>2024</b>	\$ 6.830.376,7	\$ 1.041.632,4	\$6.830.376,7	\$ 7.872.009,1	\$ -

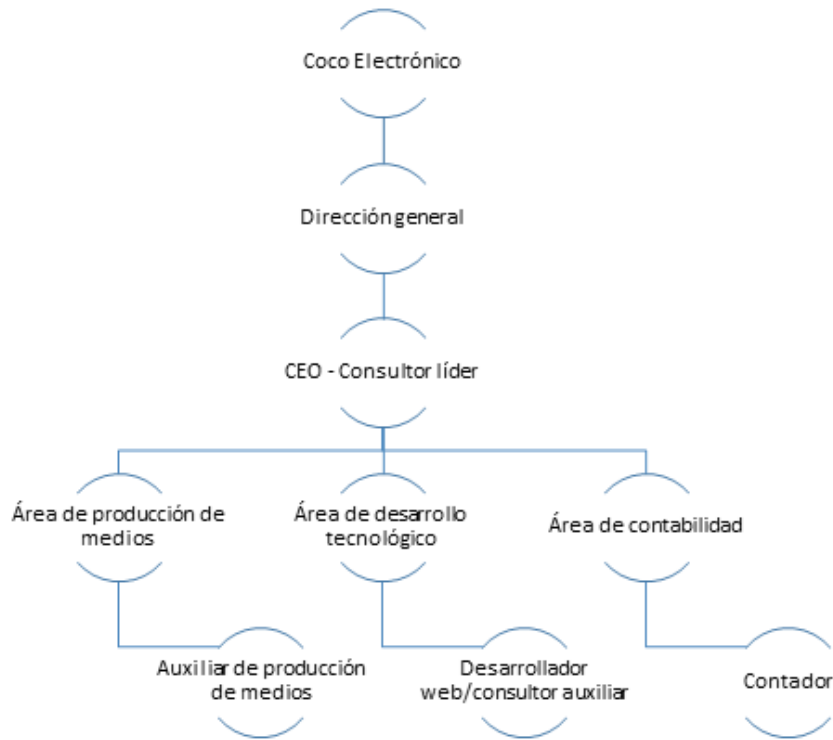
**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

### 1.10 Equipo de trabajo

Para el desarrollo del plan de negocio se tiene proyectado contar con un equipo de trabajo conformado por 4 personas: 1) CEO – Consultor líder, 2) auxiliar de producción de medios, 3) contador, 4) desarrollador web/consultor auxiliar.

El consultor líder será la persona encargada de asesorar, guiar y desarrollar los procesos de análisis y planteamiento de estrategias a los clientes, la persona en el área de producción de medios estará a cargo de producir los insumos gráficos y audiovisuales propuestos a los clientes a lo largo de los servicios de consultoría, desarrollo de contenido para redes sociales y fotografía de productos, el contador estará a cargo de todos los registros financieros y contables correspondientes a la operatividad de la empresa, el desarrollador web será la persona que apoyará el proceso de análisis y configuración de recursos digitales en los servicios de consultoría y asesoría, además de encargarse de la creación y el montaje total de las páginas web y/o tiendas virtuales, asimismo, este cargo está pensado en asistir la implementación de estrategias que resulten del proceso de consultoría en comercio electrónico, según lo anterior se conforma el organigrama que se aprecia en la siguiente figura.

**Figura 9. Organigrama del proyecto**



**Fuente.** Elaboración propia.

Del anterior organigrama es necesario resaltar que las plazas laborales del consultor líder, auxiliar de producción y desarrollador web/consultor auxiliar serán cubiertas bajo la modalidad de contratación directa con la empresa a término indefinido y/o por obra o labor, en el caso del contador, este será contratado bajo la modalidad outsourcing, en donde otra empresa es la que posee el contrato directo con la persona y por consecuencia, las prestaciones laborales de ese empleado son cubiertas por dicha empresa.

## Capítulo 2

### MERCADO

#### 2.1 Análisis del sector y estructura del mercado

Los servicios de consultoría en Colombia pueden ser catalogados según la actividad económica como actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo (DANE, 2018), categoría que pertenece al sector de servicios, que a su vez corresponde al sector terciario de la economía; el cual se caracteriza por aquellas actividades económicas que son imprescindibles para el funcionamiento de la economía pero no producen bienes tangibles o una mercancía en sí, por lo que también suele llamarse como sector no productivo, aunque contribuya con la formación de ingreso y producto nacional (Banrepcultural, sf).

Según las cifras más recientes del PIB colombiano reportadas por el DANE, las actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo fueron las terceras en obtener un mayor crecimiento en la participación en el PIB del 2018 en Colombia con respecto a las cifras obtenidas en el 2017 (tasa de crecimiento de 3,6%), viéndose superadas por 2 actividades económicas, estas son: 1) administración pública, defensa, educación y salud (4,5%), 2) Información y comunicaciones (3,7%) (DANE, 2018). Por lo anterior, es posible considerar que los servicios pertenecientes a las actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo, como la consultoría tienen un buen panorama a futuro, pese a no liderar la participación en el PIB nacional, pues dicha participación es encabezada por las siguientes actividades, según DANE (2018):

- Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y servicios sociales.
- Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida.
- Industrias manufactureras.

En la siguiente figura se desglosan las actividades que presentaron un mayor crecimiento en el PIB colombiano para el 2018, en las cuales, como se mencionaba anteriormente, los servicios

de consultoría ocuparon el tercer puesto; esto por pertenecer a la categoría de actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo:

**Figura 10. Tasa de crecimiento de las actividades económicas participantes en el PIB Nacional a 2018**



**Fuente.** Elaboración propia a partir de DANE (2018).

Según lo expuesto por IDEA (2017) a través de un análisis interno y externo (DOFA), el sector de servicios en Colombia posee una serie de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, las cuales serán desglosadas a continuación:

**Fortalezas:**

- Sector que impulsa considerablemente la economía del país.
- Sector que genera empleo de calidad.
- Sector que posee una estructura de costos relativamente ventajosa con respecto a otros países.

- Infraestructura y ambiente de negocios que sirven de soporte para convertir el sector servicios de Colombia en uno de talla mundial.
- Gran confianza por parte del sector público y privado.
- Gran potencial del país para el establecimiento de BPO (tercerización de procesos de negocio), KPO (externalización de procesos de conocimiento).
- Respaldo gubernamental para el fortalecimiento del sector en oferta con valor agregado.
- Políticas adecuadas para convertir al sector servicios en una plataforma de exportaciones de servicios de alta calidad y valor agregado.

### **Debilidades:**

- Falta de competitividad por parte de las empresas nacionales, debido a la carencia de estándares de calidad.
- Competidores externos poseen una oferta más especializada y orientada a necesidades globales.
- Empresas nacionales están principalmente enfocadas en el mercado interno.
- Composición del mercado mayormente por empresas pequeñas que presentan dificultades para operar en mercados globales, ya sea por su nivel de especialización, la orientación al mercado o la capacidad económica.
- Formación y capacitación limitada, especialmente con perfiles muy altos (máster y doctorados).
- Bajo nivel de bilingüismo (principalmente inglés).
- Carencia de políticas de desarrollo tecnológico a causa del bajo nivel de bilingüismo y la formación y capacitación limitada.

### **Oportunidades:**

- Sector con gran capacidad de innovación.
- Confluencia entre empresas, universidades y centros de investigación que permiten el desarrollo de nuevas tecnologías.
- Tratados de Libre Comercio con un gran número de países, lo que permite el intercambio, capacitación y asistencia técnica en investigación y desarrollo de productos y servicios.

- Posibilidad de llegar a mercados extranjeros en los servicios de construcción, software, turismo y salud.
- Posibilidad de apalancamiento de programas públicos para la transformación productiva de la industria.
- Posibilidad de crear alianzas interinstitucionales, que mezclen la academia, la industria y las instituciones públicas, con el fin de garantizar la pertinencia de las habilidades vía programas en TI, BPO y/o KPO, además de buscar desarrollar programas conjuntos de I&D.
- Transformación productiva del país a través de la adopción del offshoring.
- Demanda creciente generada por el despliegue y aprovechamiento de infraestructuras y tecnologías de la información, lo que desarrolla nuevos mercados de contenidos y servicios digitales.

Por último, se encuentran las **amenazas**, las cuales IDEA (2017) resalta como elementos externos desfavorables que están presentes actualmente o podrían estar presentes en el futuro, estos son:

- Insuficiencia para retener talentos y/o nuevos profesionales que gestionen el desarrollo del sector servicios.
- Lento crecimiento de economías desarrolladas, especialmente la estadounidense y las pertenecientes a La Unión Europea.
- Competencia creciente con proveedores de software de alta calidad y servicios especializados, especialmente internacionales y multinacionales instalados en el país.

Es válido resaltar que el país busca respaldar a los consultores nacionales a través del Artículo 126 del decreto número 222 de 1983 - De la protección a la consultoría nacional, el cual especifica que al momento de buscar asesoría o consultoría en cualquier campo profesional dentro del país, se debe dar prioridad a los consultores colombianos y bajo ningún escenario se hará un contrato en el que figure de manera exclusiva una firma consultora extranjera, dicho decreto 222 de 1983 se desglosa con más detalle en el apartado 4.3.2 Regímenes especiales.

Es importante resaltar la apuesta que ha realizado Colombia hacia la adopción de alternativas digitales, pues gracias a esta progresiva transformación que se está realizando en el sector público

y privado, han permitido la evolución y actualización de las empresas y su oferta (Division on Technology and Logistics, Science, Technology and ICT Branch, 2017; Institute For Business In The Global Context, november, 2018), lo que figura como una oportunidad para los servicios de consultoría, pues en un ambiente cambiante siempre habrá quienes requieran de una guía o acompañamiento para adaptarse correctamente, asimismo, habrá quienes deseen tercerizar dicha transformación organizacional (Portafolio, 2013).

A partir de lo expuesto por Católico, Neira (2009), es posible mencionar que la oferta de servicios de consultoría en Colombia se centra en 3 temas; 1) Mercadeo y emprendimiento, 2) Finanzas empresariales y 3) Marco jurídico y legal, adicionalmente, se encuentra la oferta de servicios de consultoría en temas como gestión de procesos, talento humano y tecnología de la información.

Complementariamente, Católico, Neira (2009) exponen un estudio realizado por el SENA, el cual analizó un total de 10.397 firmas consultoras en Colombia, de las cuales el 48% son firmas relacionados con el aspecto jurídico, 12% corresponden a consultores generalistas, 10% a contabilidad, tributación y revisoría fiscal y 10% a sistemas de información y comunicación, por lo cual es posible comprender que, aunque la oferta de los servicios de consultoría se centre en el mercadeo y algunos otros campos relacionados, la composición de las firmas consultoras no corresponde a dicha oferta, factor que resulta positivo para el presente proyecto de creación de empresa de consultoría en comercio electrónico.

Según Antonio José Camacho Institución Universitaria (2015), la demanda de la consultoría en Colombia puede ser resumida en 3 categorías, estas son:

- **Servicios de consultoría en áreas básicas:**
  - Mercadeo y ventas.
  - Contabilidad y finanzas.
  - Planeación estratégica.
- **Servicios de consultoría en áreas complementarias:**
  - Derecho comercial, tributario y ambiental.
  - Talento humano (derecho laboral, seguridad social, salud ocupacional y riesgos profesionales).

- Tecnología y sistematización de la información.
- **Servicios en staff exclusivo:**
  - Certificación de calidad
  - Gestión del capital intelectual
  - Ingeniería en automatización y control

Complementariamente, Antonio José Camacho Institución Universitaria (2015) presenta un ranking de cinco categorías en las que se resumen los servicios de consultoría en Colombia, mediante el cual es posible conocer cuáles son los servicios más demandados en este mercado y que, además poseen mayor número de contratación en el mercado, estas son:

- 1) Consultoría en marketing y sus derivados
- 2) Consultoría en asesoría legal, contable, servicios de calidad y talento humano
- 3) Planeación estratégica y comercio exterior
- 4) Diagnóstico empresarial
- 5) Emprendimiento empresarial y tecnología de la información

Esta información se representa en la siguiente figura. Aquí es válido mencionar que la demanda de los servicios de consultoría corresponde a la oferta existente en el mercado, por lo que este puede considerarse como un mercado con existencia de interrelación (Banrepcultural, sf).

**Figura 11. Las 5 categorías más participativas dentro de los servicios de consultoría en Colombia**



**Fuente.** Elaboración a partir de Antonio José Camacho Institución Universitaria (2015).

Católico, Neira (2009) relacionan una tabla en la que se comparan los servicios prestados en el mercado de consultoría en Bogotá, el porcentaje de instituciones que lo prestan y el tipo de instituciones, dicho recurso permite segmentar en mayor medida los datos del mercado, pues se enfoca en el mercado objetivo del presente proyecto de creación de empresa, asimismo, es válido mencionar que dado al año de realización de dicho estudio, la siguiente tabla permite comprender el contexto de la consultoría en Bogotá, más no es un recurso que represente la actualidad del mercado.

**Tabla 21. La consultoría en el contexto bogotano de 2009.**

SERVICIOS	INSTITUCIONES			TOTAL
	UNIVERSIDADES	PUBLICAS	PRIVADAS	
Desarrollo de Planes de Mercadeo - Investigaciones de Mercados	19%	5%	24%	48%
Plan De Negocios (Emprendimiento Y Creación De Empresa)	10%	14%	24%	48%
Gestión Financiera Y Contable	17%	0%	24%	41%
Gestión de la calidad y mejoramiento de procesos.	19%	0%	14%	33%
Asesoría Pymes	10%	5%	17%	32%
Asesoría Especializada Para Empresas De Familia	10%	0%	19%	29%
Formación Y Capacitación Al Empresario	10%	5%	14%	29%
Diagnostico Empresarial	10%	0%	18%	28%
Exportaciones E Importaciones (Internacionalización)	5%	10%	10%	25%
Gestión Jurídica	10%	0%	14%	24%
Consecución De Recursos Financieros	10%	14%	0%	24%
Gestión del Talento Humano	14%	0%	5%	19%
Desarrollo De Programas De Responsabilidad Social Empresarial E Impacto Ambiental	10%	0%	5%	15%
Tecnología De La Información	10%	0%	5%	15%
Salud Ocupacional	5%	5%	5%	15%
Planeación Estratégica	14%	0%	0%	14%
Estudios de Competitividad	5%	0%	5%	10%
Ingeniería En Automatización Y Control	5%	0%	0%	5%
Tecnología De La Información	10%	0%	5%	15%
Salud Ocupacional	5%	5%	5%	15%
Planeación Estratégica	14%	0%	0%	14%
Estudios de Competitividad	5%	0%	5%	10%
Ingeniería En Automatización Y Control	5%	0%	0%	5%

**Fuente.** Católico, Neira, J. (2009).

Según Portafolio (2013), el mercado de consultoría en Colombia está liderado por 4 organizaciones multinacionales, siendo estas Deloitte, Ernst & Young, KPMG, PwC, quienes se

han apropiado de más de una tercera parte del mercado, el porcentaje restante está dividido entre micro y pequeñas empresas consultoras, centros de investigación y consultores independientes, y es gracias a la naturaleza de este porcentaje mayoritario del mercado que la oferta colombiana de consultoría presenta escasas oportunidades de incursión en mercados extranjeros como el de Centroamérica o inclusive en la misma región de Sudamérica, pues aunque la oferta colombiana es competitiva, los altos costos de incursión en otros países, impiden que muchas firmas del país exporten sus servicios (Portafolio, 2013; Católico, Neira, 2009).

Por su parte, La Nota (2018) elaboró un ranking digital de mercado, en el que identifican y clasifican las diez empresas de consultoría gerencial que obtuvieron un mayor número de ventas y porcentaje de crecimiento en el periodo 2017-2018. Dichas organizaciones en su mayoría poseen un amplio portafolio de servicios, el cual cubre temas de mercadeo, finanzas, gestión de procesos, ingeniería, tecnología, transformación y optimización digital de negocios, además, enfocan sus servicios en empresas con gran poder adquisitivo que puedan costear la versátil oferta que presentan estas grandes firmas consultoras. El ranking que a continuación se presenta, permite ampliar la lista de organizaciones que encabezan el mercado de consultoría en Colombia expuesto por Portafolio; en el cual solo eran mencionadas 4 firmas líderes, según La Nota (2018), este está conformado por las siguientes organizaciones:

1. McKinsey Colombia
2. Ernst & Young (EY Colombia)
3. Bureau Veritas - BVQI Colombia
4. PriceWaterhouseCoopers - PWC Asesores Gerenciales
5. PriceWaterhouseCoopers - PWC Information Services
6. SGS Colombia
7. Consultoría en Gestión de Riesgos Suramericana
8. Deloitte Asesores y Consultores
9. KPMG Advisory Tax and Legal
10. MQA Business Consultant

Dada la amplitud (y profundidad) de algunos campos profesionales dentro de la consultoría en Colombia, como el mercadeo, régimen jurídico, tecnología y alternativas digitales, es posible

encontrar que en muchos casos las empresas aunque se centren en temas similares, poseen un portafolio que más que competir entre las firmas consultoras, casi que se complementan, lo que le brinda dinamismo y amplitud al mercado de la consultoría, pues la solución a problemas relacionados con un campo profesional específico no se centra en unos pocos competidores, sino que se dispersa a lo largo de varias organizaciones (Católico, Neira, 2009).

## **2.2 Análisis y estudio de mercado**

### **2.2.1 Segmentación de mercados**

De acuerdo con Kotler, Keller (2012) en los mercados grandes, amplios o muy diversificados, es imposible que las empresas entren en contacto con todos los clientes potenciales, esto sin importar el tamaño de la organización, por esta razón, el *target group* es dividido en grupos de consumidores homogéneos o segmentos con unas necesidades o deseos en común, para posteriormente escoger cuál o cuáles serán atendidos con mayor eficacia (segmentación).

Por lo anterior, se procede a identificar y perfilar distintos grupos de clientes, cuyas necesidades y/o deseos difieran y permitan la segmentación del público objetivo, más allá de las características demográficas y geográficas que ya están establecidas en el presente proyecto de creación de empresa (microempresarios y emprendedores de la ciudad de Bogotá), para esto se relaciona la siguiente figura, en la cual aparecen las principales variables a tener en cuenta al momento de segmentar un mercado empresarial, esto según Kotler, Keller (2012).

**Figura 12. Variables de segmentación de mercados empresariales.**

TABLA 8.5 Principales variables de segmentación para los mercados empresariales	
<b>Demográficas</b>	
1.	<i>Sector:</i> ¿qué sectores deberíamos atender?
2.	<i>Tamaño de la empresa:</i> ¿qué tamaño de empresas deberíamos atender?
3.	<i>Ubicación:</i> ¿qué áreas geográficas deberíamos atender?
<b>Variables operativas</b>	
4.	<i>Tecnología:</i> ¿sobre cuál tecnología de los clientes deberíamos centrarnos?
5.	<i>Estatus de usuario o no usuario:</i> ¿deberíamos atender a usuarios frecuentes, medios o leves, o a los no usuarios?
6.	<i>Capacidades del cliente:</i> ¿deberíamos atender a clientes que necesiten muchos o pocos servicios?
<b>Enfoques de compra</b>	
7.	<i>Organización de la función de compras:</i> ¿deberíamos atender a empresas con una organización de compras muy centralizada o descentralizada?
8.	<i>Estructura de poder:</i> ¿deberíamos atender a empresas dominadas por la función de ingeniería, la de finanzas, etcétera?
9.	<i>Naturaleza de las relaciones existentes:</i> ¿deberíamos atender a empresas con las que tenemos relaciones sólidas, o simplemente ir detrás de la más deseable en cada momento?
10.	<i>Políticas generales de compra:</i> ¿deberíamos atender a empresas que prefieren alquilar? ¿O tener contratos de servicio? ¿Sistemas de compra? ¿Licitación o subasta?
11.	<i>Criterios de compra:</i> ¿deberíamos atender a empresas que buscan calidad? ¿Servicio? ¿Precio?
<b>Factores situacionales</b>	
12.	<i>Urgencia:</i> ¿deberíamos atender a empresas que necesitan entrega o servicio rápido y sin previo aviso?
13.	<i>Aplicación específica:</i> ¿deberíamos enfocarnos en una aplicación particular de nuestro producto o en todas ellas?
14.	<i>Tamaño de pedido:</i> ¿deberíamos centrarnos en pedidos grandes o pequeños?
<b>Características personales</b>	
15.	<i>Similitud comprador-vendedor:</i> ¿deberíamos atender a empresas cuyo personal y valores sean similares a los nuestros?
16.	<i>Actitud ante el riesgo:</i> ¿deberíamos atender a clientes que toman riesgos o a los que los evitan?
17.	<i>Lealtad:</i> ¿deberíamos atender a empresas que muestran alta lealtad a sus proveedores?

**Fuente.** Kotler, Keller (2012).

Según la anterior figura, las variables escogidas para la segmentación del público objetivo son:

**Variables Demográficas:**

- **Tamaño de la empresa:** microempresas y proyectos de emprendimiento
- **Ubicación:** Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2018), las localidades con mayor número de empresas son Suba, Kennedy, Engativá, Usaquén y Chapinero, razón por la cual se escogen estas 5 localidades para la segmentación del mercado.

### **Variables Operativas:**

- **Tecnología:** Microempresas o emprendimientos que no hayan adoptado el comercio electrónico en su modelo de negocio, microempresas o emprendimientos que realicen un uso intuitivo de las herramientas del comercio electrónico dentro de su modelo de negocio.
- **Estatus de usuario: Usuarios de primera vez:** microempresas o emprendimientos que por primera vez vayan a contratar un servicio de consultoría, asesoría, fotografía de productos o desarrollo de contenido para redes sociales con Coco Electrónico. **Usuarios Potenciales:** microempresas que por el ciclo de vida empresarial (específicamente los siguientes ciclos: nacimiento, crecimiento o declive de la organización) o evento específico en la operatividad se conviertan en usuarios de Coco Electrónico. **Usuarios regulares:** microempresas o emprendimientos que hayan convertido a Coco Electrónico en su aliado estratégico regular para la solución de necesidades relacionadas con el *e-commerce*, mercadeo, *branding*, catálogo de productos o desarrollo de contenido para redes sociales. **Ex usuarios:** microempresas o emprendimientos que ya han contratado los servicios de Coco Electrónico y requieren de algún nuevo proceso en su organización.
- **Capacidades del cliente:** Coco electrónico se enfocará en aquellas microempresas que puedan contratar sus servicios y en su preferencia, requieran de más de uno de los ofertados en el portafolio del presente proyecto de creación de empresa, esto implica un grado de formalidad en las microempresas que figuren como clientes, por lo que se descartan aquellas organizaciones que no lleven ningún tipo de contabilidad en su negocio. Además, el hecho de enfocarse en organizaciones que estén en la etapa de nacimiento (etapa en la que también pueden ser denominadas las empresas como *start up*), crecimiento o declive, supone que dichas microempresas requieren de varios ajustes o procesos dentro de su modelo de negocio para continuar su operatividad y maximizar sus ingresos, situación que se traduce en una oportunidad para ofrecerles más de un servicio a la vez.

### **Variables de enfoque de compra:**

- **Criterios de compra:** Aunque el público al que se dirige el presente proyecto de creación de empresa son microempresas en etapa de nacimiento, crecimiento o declive dentro de su ciclo de vida empresarial, es necesario atender a aquellas organizaciones que persigan la

calidad en sus procesos, con el fin de tener un ambiente adecuado para la implementación de estrategias en términos de tiempo y presupuesto.

**Factores situacionales:**

- **Urgencia:** Alineado con la variable de criterios de compra, Coco Electrónico se enfocará en aquellas microempresas de Bogotá que requieran de entregas de calidad resultado de un debido proceso de desarrollo, dejando de lado aquellas que requieran de servicio rápido y con cambios en la entrega o el servicio sin previo acuerdo/aviso.
- **Tamaño de pedido:** Por su parte, los servicios de consultoría y asesoría están planteados desde el costeo en responder a situaciones específicas de las microempresas, por lo que se priorizará la consecución de contratos de baja o mediana exigencia, permitiendo así atender varios servicios de consultoría o asesoría al mes.

Según la anterior selección de variables, es posible reducir el número del mercado potencial de Coco Electrónico pasando de una cifra inicial reportada por la Cámara de Comercio de Bogotá (2018) de 663.285 microempresas a 381.719 microempresas divididas entre las cinco localidades de Suba, Chapinero, Usaquén, Kennedy y Engativá, esto según cifras de Ortiz, et al (2018), tal como se aprecia en la siguiente figura:

**Tabla 22. Número de empresas por tamaño y localidad en Bogotá**

LOCALIDAD	GRAN EMPRESA	MEDIANA	MICRO	PEQUEÑA
USAQUÉN	200	541	74.748	2.335
CHAPINERO	481	882	69.210	3.256
SANTA FE	80	160	28.126	667
SAN CRISTÓBAL	10	15	16.390	146
USME	3	7	10.143	79
TUNJUELITO	6	25	13.100	172
BOSA	30	37	30.074	239
KENNEDY	95	212	75.825	1.197
FONTIBÓN	192	408	35.190	1.242
ENGATIVÁ	134	304	70.112	1.345
SUBA	143	362	91.824	1.696
BARRIOS UNIDOS	191	349	36.355	1.414
TEUSAQUILLO	112	214	31.921	1.008
LOS MÁRTIRES	38	113	28.442	746
ANTONIO NARIÑO	16	43	15.637	341
PUENTE ARANDA	146	319	36.628	1.222
CANDELARIA	36	21	7.786	103
RAFAEL URIBE URIBE	8	31	21.555	284
CIUDAD BOLÍVAR	32	37	21.630	205
SUMAPAZ	-	-	10	-
SIN LOCALIDAD	32	58	19.004	252
<b>TOTAL BOGOTÁ</b>	<b>1.985</b>	<b>4.138</b>	<b>733.710</b>	<b>17.949</b>

**Fuente.** Ortíz, A., et al. (2018).

Según La República (2018) en promedio el 57% de las microempresas no llevan ningún tipo de contabilidad en su operatividad, si este porcentaje se cruza con los datos aportados por Ortíz, et al (2018), el público potencial de Cocco Electrónico se vería nuevamente reducido a una cifra aproximada de 164.139 microempresas.

En una encuesta de opinión industrial de la Andi, se identificó que aunque el 56% de los empresarios aún no tiene presente el tema de la cuarta revolución industrial, el 25% de las empresas ya ejecuta estrategias serias de adopción digital (Semana, 2017), según lo anterior, el público objetivo está en ese 75% restante de empresas que aún no desarrollan estrategias apropiadas o

simplemente no adoptan la revolución digital en su modelo de negocio, por esta razón **el público objetivo estaría conformado por 123.104 microempresas** de la ciudad de Bogotá, distribuidas entre las localidades de Usaquén, Kennedy, Engativá, Chapinero y Suba.

Es válido resaltar que dado al carácter subjetivo que poseen múltiples variables escogidas para la segmentación del público empresarial del presente proyecto de creación de empresa, estas no permiten una segmentación más detallada, pues no existen estudios que clasifiquen las microempresas de Bogotá según la urgencia con la que requieran los servicios o sus criterios de compra como organización.

### **2.2.2 Estudio de mercado**

Schnarch (2014) menciona que para conocer realmente si una idea de negocio tiene fundamento, es necesario dirigir la atención a los posibles clientes e indagar sobre sus necesidades reales, expectativas, perspectivas, motivaciones y deseos, es aquí donde la investigación de mercados resulta ser una herramienta imprescindible para esta tarea, pues esta consiste en una práctica objetiva y sistemática de identificación, recolección y análisis de información.

Schnarch (2014) resalta la investigación de mercados de tipo exploratoria y la investigación de mercados de tipo descriptiva como dos de los tipos de investigación más comunes y útiles para los emprendedores, en donde la investigación de mercado exploratoria suele tener lugar al comienzo de un proyecto, pues brindan ideas y conocimiento inicial de las condiciones del mercado, además, dada su flexibilidad en el proceso investigativo, se puede escoger entre distintas herramientas a utilizar según sea el propósito de la investigación, el tiempo y el presupuesto, dentro de las herramientas más relevantes se encuentran:

- **Investigación cualitativa:** consiste en realizar entrevistas grupales, grupos focales o entrevistas individuales a profundidad, aplicadas a una pequeña muestra del grupo objetivo para tener un mejor entendimiento del mismo, esta herramienta permite explorar la perspectiva del cliente y reunir insumos para construir o redefinir el producto/servicio a vender.

- **Encuestas piloto:** pretenden conocer elementos más específicos sobre el mercado objetivo, a partir de cuestionarios dirigidos, contruidos a través de preguntas de múltiple respuesta o abierta, Schnarch resalta que estas al ser aplicadas a una pequeña muestra, no permiten generalizar los resultados a todo el mercado, pero brindan insumos importantes para el emprendimiento.

Además, la investigación exploratoria puede ser utilizada para definir de manera más precisa la necesidad a la que responderá el proyecto de creación de empresa en el mercado, identificar ofertas sustitutas, conocer el comportamiento del público e identificar variables del mercado, adicionalmente, gracias a utilizar muestras reducidas del público objetivo, permiten procesos de indagación reducidos y menos costosos, asimismo, facilitan el planteamiento de estrategias adecuadas, basadas en conocimiento e información, en vez de utilizar intuiciones y creencias subjetivas (Schnarch, 2014).

La investigación descriptiva posee la capacidad de detallar de manera más precisa las principales características de un mercado, pues posee metodologías más complejas y costosas, que ahondan de mejor manera en el *target group*, además, estas suelen ser más útiles para entender fenómenos del mercado relacionados con la frecuencia de compra, identificar relaciones en el mercado o hacer predicciones del mismo mediante el uso de herramientas como:

- **Observación:** Esta metodología implica el registro detallado de los patrones presentes en el fenómeno a investigar, es decir, requiere de una observación sistemática en la que se registren y analicen las decisiones y variables relacionadas con el público objetivo, adicionalmente, Schnarch (2014) resalta que esta herramienta no involucra participación por parte del observador, de manera que no intervenga o interrumpa la naturaleza del suceso en cuestión.
- **Etnografía:** Esta técnica se basa en observar un fenómeno con la posibilidad de participar del mismo, con la finalidad de contrastar lo que el público objetivo dice y lo que hace, Schnarch (2014) menciona esta observación in situ como una herramienta que permite complementar y mejorar las investigaciones de mercado.
- **Encuestas:** Son cuestionarios estructurados que se aplican a una muestra de la población, diseñados para obtener información específica, se diferencian de las encuestas piloto al

buscar identificar patrones o elementos compartidos en la población que puedan llegar a ser generalizados, esto gracias a que comúnmente se usan porcentajes estadísticamente representativos (Schnarch, 2014).

Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio de mercado que se plantea para el presente proyecto de creación de empresa será de carácter descriptivo, debido a múltiples factores como lo son: ahondar de mejor manera en el *target group*, de manera que se logre la consecución de datos más precisos y reales, facilitando el reconocimiento de elementos como preferencias y comportamientos compartidos en la muestra, que estén sujetos a ser generalizados en la población de emprendedores y/o microempresarios de Bogotá.

De acuerdo con la teoría expuesta por Hernández, Coello (2012), la investigación está compuesta por dos partes: el diseño teórico y el diseño metodológico, a continuación se relacionan los aportes de cada componente y los distintos ítems que albergan:

- **Diseño teórico:** Este proceso permite la correcta planeación, organización y ejecución de la investigación, a través de la definición de varios elementos como lo son: el problema, el objetivo general, la hipótesis, las variables que intervienen (Hernández, Coello, 2012).
- **Diseño metodológico:** Aquí el centro del proceso consta en definir las herramientas fundamentales para la ejecución de la investigación, por lo tanto, es necesario esclarecer cada uno de los siguientes componentes: la unidad de estudio, la población, la muestra la estrategia de investigación, el método investigativo, procedimientos y técnicas a utilizar, así como las alternativas para la valoración estadística de la información obtenida (Hernández, Coello, 2012).

Kotler, Keller (2012) mencionan un proceso de investigación de mercados, el cual consta de 6 pasos y se alinea con varios de los elementos relacionados en la teoría de Hernández, Coello (2012), el cual está planteado para facilitar la recolección de datos de tal manera que se obtenga un insumo suficiente de información y de calidad, razón por la cual el desarrollo del diseño teórico y metodológico de la presente investigación de mercados se verá desglosado a partir de las seis fases del modelo de Kotler, Keller, el cual se expone a continuación:

1. **Definición del problema, de las alternativas de decisión y de los objetivos de investigación:** aquí es necesario establecer un punto medio entre plantear una

investigación demasiado extensa y una demasiado específica que pueda limitar la información obtenida, además, es necesario tener presente el tipo de investigación que se realizará, en donde puede ser exploratoria, descriptiva o causal (Kotler, Keller, 2012).

2. **Desarrollo del plan de investigación:** al momento de diseñar el plan de investigación, es necesario tomar decisiones relacionadas con las fuentes de información, los métodos y los instrumentos de investigación, así como con el plan de muestreo y los métodos de contacto (Kotler, Keller, 2012).
3. **Recopilación de la información:** en esta fase es importante saber cómo debe ser la interacción con el público para obtener la mayor cantidad de información de buena calidad, de manera que dependiendo de la necesidad investigativa en relación con su público puede ser más apropiado realizarla personalmente, por internet o en sitios específicos (Kotler, Keller, 2012).
4. **Análisis de la información:** Aquí a partir de la información colectada se formulan conclusiones, se validan las hipótesis, además, si está dentro de las habilidades del investigador, se aplican otras técnicas estadísticas y modelos de decisión que permitan encontrar información adicional (Kotler, Keller, 2012).
5. **Presentación de conclusiones.**
6. **Toma de decisiones:** Según los hallazgos que arroje la investigación se realiza un proceso de toma de decisiones alrededor del problema y los objetivos que sirvieron de base para plantear la investigación de mercados (Kotler, Keller, 2012).

En función de las teorías anteriormente relacionadas, el planteamiento teórico y metodológico de la investigación para el proyecto de creación de empresa - Coco Electrónico, es el siguiente:

#### **Diseño Teórico:**

1. **Definición del problema, de las alternativas de decisión y de los objetivos de investigación:**

De acuerdo con Hernández, Coello (2012), el problema de investigación es el que permite dar inicio al trabajo investigativo y es el resultado de un proceso de 3 filtros, el cual permite formular correcta y concretamente el problema, a partir de un previo estudio. Por lo

anterior, se procede a relacionar los hallazgos del estudio, que permiten contextualizar y exponer el problema de una manera más clara:

Una cuarta parte de las empresas en Colombia ha adoptado correctamente las alternativas digitales en su negocio, pese al notable esfuerzo que ha realizado el país en términos de conectividad, capacitación y adopción de tecnología, gracias a esto Colombia ha escalado a nivel regional en términos de disposición y competitividad dentro del entorno de la evolución digital, pero, es válido resaltar que aún se deben plantear y desarrollar medidas que permitan poner a Colombia a la par de países de la región como Brasil, Argentina o Chile en términos de adopción de la evolución digital (Semana, 2017; Institute For Business In The Global Context, november, 2018).

De acuerdo con Hernández, Coello (2012), el primer filtro o momento (como es denominado por estos autores) permite identificar el fenómeno al cual se “enfrenta” el investigador, en este caso, es la baja tasa en la correcta adopción de alternativas digitales en el negocio, por parte de las empresas en Colombia.

Aunque es bajo el porcentaje de organizaciones que han decidido desarrollar estrategias para una correcta adopción de dichas alternativas como el comercio electrónico, en Colombia existe un entorno favorable para desarrollar estrategias que permitan adaptar el modelo de negocio, los procesos, objetivos y la oferta a los estándares existentes alrededor de las alternativas digitales, lo que permitiría impulsar en mayor medida la economía y la competitividad de la oferta de productos o servicios producidos en el país (Semana, 2017; Institute For Business In The Global Context, november, 2018).

Es necesario resaltar una característica del sector empresarial de Colombia, el cual está compuesto principalmente por microempresas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017), lo que permite relacionar una latente problemática del sector: gran parte de las microempresas en el país no supera la barrera de los 5 años en el mercado, esto debido a una combinación de elementos que prácticamente han estandarizado el fracaso de la mayoría de proyectos que se lanzan al mercado (Dinero, 2016; El Espectador, 2018).

Lo anterior funciona como hallazgo investigativo para el segundo filtro del planteamiento del problema, el cual consta en pasar de una instancia general del fenómeno

y/o la problemática a un panorama investigativo más concreto (Hernández, Coello, 2012), en este caso, se llega a la conclusión de poder estudiar la baja tasa de adopción de alternativas digitales como lo es el comercio electrónico a nivel de microempresas.

Algunos de estos elementos relacionados con el fracaso de empresas y proyectos emprendedores en el país son: 1) la barrera tributaria, 2) el proceso empírico de los microempresarios y emprendedores al momento de crear y administrar sus proyectos, lo que a su vez se relaciona con otros factores inmersos en el fracaso empresarial; 3) no desarrollar protocolos organizacionales, 4) presentar una alta resistencia al cambio, 5) falta de mentalidad corporativa enfocada a la innovación, competitividad y estabilidad, contrario a la mentalidad de sobrevivir en el mercado que existe en la actualidad (Semana, 2017; Dinero, 2016).

El comercio electrónico ha demostrado ser una alternativa estratégica para las empresas, la cual además de contribuir con el cumplimiento de las metas comerciales a través de internet, facilita procesos de innovación y reordenamiento del negocio mediante el replanteamiento de objetivos, procesos y metodología del negocio (Fernández, Sánchez, Jiménez, Hernández, 2015), por lo que una de las grandes oportunidades que presenta este bajo porcentaje de empresas alineadas con las alternativas digitales reside en los procesos de planear, implementar, capacitar y asesorar la transformación organizacional enfocada a la adopción de dichas alternativas, ya sea mediante tercerizaciones o trabajando en conjunto con los empresarios y emprendedores.

El tercer filtro del problema investigativo se relaciona con las alternativas de decisión, pues según Hernández, Coello (2012), a partir del contexto estudiado pueden ser identificadas variables que dan bases para plantear nuevas problemáticas a estudiar, aquí el investigador debe priorizar la solución de uno de ellos en particular y con base a la información revisada con anterioridad, plantear algunas hipótesis que puedan ser contrastadas con los resultados que se obtenga en la investigación. Por lo tanto, en el planteamiento del problema de investigación se priorizan los factores como la resistencia al cambio y el proceso empírico en el desarrollo de planes de negocio, como variables a tener en cuenta en el estudio de la baja tasa de adopción de alternativas digitales en el

negocio como lo es el e-commerce, a nivel de microempresas y proyectos de emprendimiento.

Por lo anterior, el **objetivo** de la investigación es reconocer la intención que el microempresario y emprendedor de Bogotá tienen con respecto a la contratación de una empresa de consultoría de comercio electrónico, mercadeo y branding para el beneficio de su proyecto, la cual busque contribuir con la correcta adopción del comercio electrónico en las empresas de la ciudad y así incrementar la competitividad de las mismas, por lo tanto es necesaria una investigación de tipo exploratoria, la cual permita obtener información sobre las necesidades y expectativas presentes en el público objetivo relacionadas con el problema y los servicios que se plantean para Cocomercio Electrónico, este insumo permitirá basar las estrategias del negocio en conocimiento e información alineada con la realidad del mercado.

Asimismo, las hipótesis que se plantean como resultado del previo estudio del contexto colombiano empresarial, relacionado con la adopción de las alternativas digitales en el negocio, son: 1) la correcta adopción del comercio electrónico a nivel de proyectos de emprendimiento y microempresas se ve dificultada por el desconocimiento de esta alternativa digital para los negocios, y, 2) existen otras prioridades en las ideas de negocio que prevalecen sobre la adopción de las alternativas digitales como el *e-commerce*.

A continuación se desglosa el tipo de variables a incluir en el estudio del presente proyecto, estas son:

- **Variable estímulo, según el punto de vista teórico explicativo:** Consta de cualquier condición externa; comúnmente natural o social, que pueda afectar al individuo y su respuesta.
- **Variable respuesta, según el punto de vista teórico explicativo:** La cual según la teoría de Hernández, Coello (2012), son aquellas que se manifiestan en la conducta del individuo como efecto de una variable estímulo.
- **Variable independiente activa, según el criterio metodológico:** Consta en una característica que puede ser observada y/o manipulada de manera directa por el

investigador para conocer su relación con una variable dependiente (Hernández, Coello, 2012).

- **Variable dependiente, según el criterio metodológico:** Son las características o respuestas que aparecen cuando el investigador aplica, suprime o modifica la variable independiente (Hernández, Coello, 2012).

De acuerdo con lo anterior, la variable estímulo consta de aquellas situaciones en las que el entorno social ejerza influencia o presión social sobre la persona que desarrolle la encuesta física o vía internet, en este sentido, la variable respuesta es cuando bajo esta situación, el encuestado cambie su respuesta debido a influencia o presión social, y con base a que se busca conocer la perspectiva e intención del emprendedor y/o microempresario sobre los servicios de consultoría de comercio electrónico, es posible obtener respuestas que no reflejen las prácticas que llevan a cabo los emprendedores o microempresarios en sus proyectos

En cuanto a la variable independiente activa, esta estará implícita en el cuestionario, de tal forma que mediante las respuestas obtenidas, se facilite identificar cuándo las personas están mintiendo respecto a su conocimiento sobre el e-commerce y sus implicaciones en el negocio, según lo anterior, la variable independiente estará en una o más preguntas del cuestionario y la variable dependiente serán las respuestas obtenidas.

## **Diseño Metodológico**

De acuerdo con Hernández, coello (2012), uno de los principales elementos a definir en el diseño metodológico es la unidad de estudio, la cual es definida como los elementos, fenómenos sujetos o procesos que integran o están presentes en la población, teniendo en cuenta que esta “unidad de estudio” además de ser una cualidad o elemento característico, también pueden ser individuos o grupos de personas. Según lo anterior, la unidad de estudio del presente proyecto es el comercio electrónico como alternativa digital en el negocio, dentro de la población que para este caso son emprendedores y/o microempresarios de la ciudad de Bogotá.

2. **Desarrollo del plan de investigación:** El presente proceso investigativo se enfocará en fuentes primarias de información, las cuales según Kotler, Keller (2012) brindan

información original a un proyecto o un fin en específico, esto a través cuestionarios y/o encuestas aplicadas a emprendedores y microempresarios de la ciudad de Bogotá (grupo objetivo), de tal manera que los anteriores métodos e instrumentos investigativos cumplan con ser herramientas apropiadas para recopilar información primaria y se alineen al tipo de investigación propuesta.

En cuanto al método de contacto, los emprendedores y microempresarios de la ciudad de Bogotá serán contactados de manera directa mediante correos electrónicos, redes sociales y visitas personales a los establecimientos del proyecto o la microempresa, con el fin de dar a conocer el procedimiento del estudio y su finalidad, buscando así generar confianza con las personas, empresas y proyectos de emprendimiento que hagan parte del público consultado, de tal manera que accedan a responder encuestas y/o cuestionarios físicos y/o por internet.

Según lo resaltan Kotler, Keller (2012), dentro del plan de investigación también se especifica el tipo de muestreo a utilizar y el tamaño de la muestra, razón por la cual se procede a dar respuesta a los siguientes cuestionamientos establecidos por Kotler y Keller:

- **¿Qué tipo de personas serán encuestadas?:** Personas que integren microempresas o proyectos de emprendimiento ubicados en la ciudad de Bogotá.
- **¿Cuántas personas deben ser entrevistadas? y ¿cómo debe llevarse a cabo la selección de los participantes en la muestra?:** De acuerdo con Dos Santos (2017), el objetivo de la investigación de mercados es recopilar información objetiva que sea útil, precisa y en lo posible, libre de errores que afecten la calidad de los datos, dichos errores se dividen en 2 tipos: errores por muestreo y errores aleatorios y/o sistemáticos; dicho error aleatorio sucede cuando la muestra y la población difieren sustancialmente, la única manera de garantizar que esto no suceda es encuestando a cada miembro de la población, lo que para el presente proyecto (y en general para casi cada investigación) es imposible, pero la manera de reducir la probabilidad de aparición de este error y en general el error mismo, es aumentando el tamaño de la muestra.

Para este conocer el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula de poblaciones infinitas, pues según las variables de segmentación aplicadas y los datos recopilados de Semana (2017); La República (2018); Ortiz, et al (2018); Cámara de Comercio de Bogotá (2018), el público objetivo estaría conformado por un aproximado de 123.104 microempresas de Bogotá.

Dos Santos (2017) menciona que deben fijarse los parámetros y proporciones que se están dispuestos a asumir en la investigación, estos son: nivel de confianza=95%, margen de error=5%, en el caso de las proporciones, cuando no se sabe la variación, se toma el escenario más desfavorable ( $p=q=0,5$ ) (Dos Santos, 2017). Una vez establecidos los datos anteriores, se procede a aplicar la siguiente fórmula:

**Figura 13. Fórmula para cálculo de tamaño de muestra**

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

**Fuente.** Dos Santos, M. (2017).

En donde  $n$ =tamaño de muestra,  $Z$  es el intervalo correspondiente al valor de confianza, el cual es de 1,96 correspondiente al 95% de confianza,  $e^2=0,05$  correspondiente al 5% de margen de error,  $p=q=0,5$ .

Sustituidos los valores, la fórmula quedaría así:

**Figura 14. Fórmula aplicada para cálculo de tamaño de muestra**

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} = 384$$

**Fuente.** Elaboración propia.

Lo que significa que el valor adecuado de personas encuestadas es de 384 microempresarios o emprendedores de Bogotá, según el nivel de confianza y margen de error dispuestos a asumir.

Hernández, Coello (2012), mencionan distintas técnicas de muestreo, las cuales se dividen entre probabilísticas y no probabilísticas, la principal diferencia entre estos dos tipos de técnicas radica en la misma posibilidad que tengan o no los elementos de integrar la muestra, lo que afecta al resultado en ser representativo, gracias a la seguridad de que la muestra reproduzca particularidades de la población. Adicionalmente, Hernández, Coello (2012) mencionan que bajo ciertos escenarios, a veces las técnicas no probabilísticas de muestreo se transforman en la única forma posible de recolectar los datos, ya sea por dificultades en el acceso a la población o los costos de las técnicas probabilísticas.

Cómo se mencionaba anteriormente, debido a que es muy común que los emprendedores o microempresarios cumplan más de un rol en su idea de negocio, el acceso a este público se dificulta por el factor tiempo del público objetivo, por lo cual se escoge aplicar una técnica de muestreo no probabilístico, asumiendo el riesgo de carecer de la suficiente seguridad en los resultados para que la muestra reproduzca las particularidades de la población. Dicha técnica es el muestreo accidental, el cual consiste en incluir a los elementos disponibles, seleccionándolos arbitrariamente hasta lograr la cantidad necesaria para la muestra, sin tener en cuenta ninguna técnica especial (Hernández, Coello, 2012).

3. **Recopilación de la información:** Teniendo en cuenta que los microempresarios comúnmente cumplen más de una función en su organización, siendo indispensables en la operatividad de la misma (Dinero, 2016), se escoge realizar encuestas físicas y electrónicas (por internet), en donde las personas sean contactadas de manera directa vía correo electrónico, redes sociales y visitas personales a los establecimientos del proyecto de emprendimiento y/o microempresa, con el fin de ser informados sobre el procedimiento del estudio y su finalidad, permitiendo así la continuidad de sus labores en el emprendimiento o microempresa, además de brindarles una base explicativa suficiente para que accedan a colaborar con la investigación.

De acuerdo con Dos Santos (2017), hay unas ventajas y desventajas a tener en cuenta a la hora de aplicar encuestas a una muestra, pues hay distintos factores que funcionan de

distinta manera al realizar contacto directo mediante visitas personales a los establecimientos de emprendedores y/o microempresarios, o mediante correo electrónico o mensajes por redes sociales, estas son:

- **Encuesta electrónica con presencia del investigador:** Dentro de las ventajas se encuentra la reducción en los tiempos de desarrollo, su fácil implementación, relativamente más barato que una encuesta física con presencia de investigador, no hay miedo por responder con sinceridad, facilidad de disipar dudas o malentendidos con la encuesta y su contenido. En cuanto a las desventajas, están: la dependencia de una conexión a internet y al conocimiento básico del manejo del dispositivo y/o la plataforma (por parte de las personas que compongan la muestra) (Dos Santos, 2017).
- **Encuesta electrónica sin presencia del investigador:** Las ventajas son: costos reducidos, fácil implementación, respuestas anónimas, libertad para responder con calma, por su parte, una de las principales desventajas es la falta de control y/o guía en la respuesta, así como la alta tasa de no respuesta, además de la dependencia por las habilidades que tengan las personas en el manejo de los dispositivos y/o la plataforma de encuesta (Dos Santos, 2017).
- **Encuesta física con presencia del investigador:** Una de las principales bondades de esta alternativa es el control en la calidad de las respuestas, lo que se relaciona con poder brindar guía y retroalimentación a las personas, también se encuentra el factor empatía y la posibilidad de hacer networking; este último para el caso específico del contexto del proyecto, dentro de las contras, se encuentran el alto coste, la lentitud del método y el miedo a responder con sinceridad por la posibilidad de ser juzgados (Dos Santos, 2017).

Adicionalmente, Dos Santos (2017) expone una tabla, en la que se relacionan los puntos fuertes y débiles de cada tipo de encuesta, dentro de las cuales se encuentran los tres métodos propuestos para el presente estudio de mercado: vía correo electrónico, redes sociales (RRSS) y personal.

**Tabla 23. Fortalezas y debilidades de los distintos tipos de encuestas.**

<b>Criterio</b>	<b>Teléfono/ CATI</b>	<b>Correo</b>	<b>E-mail</b>	<b>Internet</b>	<b>Personal</b>	<b>RR SS</b>
<b>Flexibilidad</b>	Medio- alta	Baja	Baja	Medio- alta	Alta	Alta
<b>Diversidad pregunta</b>	Baja	Medio	Medio	Medio- alta	Alta	Media
<b>Audiovisual</b>	Baja	Medio	Baja	Medio	Alta	Alta
<b>Control muestra</b>	Medio- alta	Baja	Baja	Baja- medio	Alta	Baja
<b>Control ambiente</b>	Medio	Baja	Baja	Baja	Alta	Baja
<b>Control Fza. campo</b>	Medio	Alta	Alta	Alta	Baja	Baja
<b>Cantidad datos</b>	Baja	Medio	Medio	Medio	Alta	Alta
<b>Tasa respuesta</b>	Medio	Baja	Baja	Muy bajo	Alta	Media
<b>Anonimato</b>	Medio	Alta	Medio	Alta	Baja	Alta
<b>Condescendencia</b>	Medio	Baja	Medio	Baja	Alta	Baja
<b>Info delicada</b>	Alta	Alta	Medio	Alta	Baja	Alta
<b>Sesgo entrevistador</b>	Medio	No	No	No	Alta	No
<b>Rapidez</b>	Alta	Baja	Alta	Muy alta	Baja	Alta
<b>Costo</b>	Medio	Baja	Baja	Baja	Alta	Baja

**Fuente.** Dos Santos. (2017).

Según lo anterior, el objetivo de mezclar 3 tipos de maneras de encuestar a la muestra es el de reducir factores que inciden de manera negativa, como el sesgo del entrevistador (el cual es alto en encuestas personales), el control en la muestra, ambiente y fuerza de campo (los cuales en su mayoría presentan un nivel bajo para la encuesta mediante redes sociales y correo electrónico), etc. Complementariamente a esta decisión en el método de recolección de datos, las variables investigativas mencionadas anteriormente, permiten

conocer en cierta medida cuándo las personas falsean respuestas, especialmente cuando las encuestas se apliquen personalmente, escenario que permite observar la importancia que juega el contexto social en el que se encuentren las personas que compongan la muestra.

Para el proceso de estructuración y calibración del formulario de encuesta, se tuvo en cuenta la teoría de Hernández, Coello (2012), quienes mencionan una serie de requisitos que deben ser tenidos en cuenta al momento de estructurar lógicamente un cuestionario investigativo, dentro de los cuales se encuentra:

- **El contenido y el orden de las preguntas, en función de la hipótesis de la investigación y las variables que intervienen en la misma:** Teniendo en cuenta que las hipótesis del estudio son: 1) la correcta adopción del comercio electrónico a nivel de proyectos de emprendimiento y microempresas se ve dificultada por el desconocimiento de esta alternativa digital para los negocios, y, 2) existen otras prioridades en las ideas de negocio que prevalecen sobre la adopción de las alternativas digitales como el *e-commerce*, se plantea que la estructura lógica del cuestionario debe arrancar con una pregunta que permita medir el conocimiento sobre el comercio electrónico que poseen las personas encuestadas.

Continuando con el orden lógico de las preguntas y el objetivo del estudio, la siguiente pregunta debe recopilar información sobre la percepción que tengan las personas sobre la implementación del e-commerce en el negocio, es decir, a partir de lo que cada persona crea que comprende dicha alternativa digital se busca que responda si considera que en el emprendimiento o microempresa al que compone, se está implementando el comercio electrónico en cualquier nivel y a través de cualquier plataforma.

Asimismo, se consideran las variables independientes y dependientes, por lo que las siguientes preguntas deben permitir medir qué tan cierta es la información consignada en las anteriores interrogantes, por lo anterior, el contenido del cuestionario en su tercera pregunta debe contextualizar lo que es el comercio electrónico y/o sus bondades en el negocio, por lo cual, aquí el objetivo será medir

si la persona tenía conocimiento previo de la información relacionada en esta interrogante.

Considerando el objetivo del estudio de mercado, el cual es reconocer la intención que el microempresario y emprendedor de Bogotá tienen con respecto a la contratación de una empresa de consultoría de comercio electrónico, mercadeo y branding para el beneficio de su proyecto, la cual busque contribuir con la correcta adopción del comercio electrónico en las empresas de la ciudad y así incrementar la competitividad de las mismas, las siguientes preguntas deben introducir la consultoría en comercio electrónico, así como buscar conocer la intención que tienen los emprendedores y/o microempresarios sobre la posibilidad de contratar esta clase de servicios y sus preferencias respecto al área de consultoría, con base a las necesidades de su negocio.

Complementariamente, es necesario contar con una pregunta que permita recopilar si la persona considera que su modelo de negocio presenta inconvenientes y que clase de problema es, con el fin de contrastar dichas respuestas con las preferencias respecto al área de consultoría.

Conforme a lo anterior, se determina que el cuestionario estará compuesto por un total de 8 preguntas, distribuidas de la siguiente manera:

- **Cinco preguntas cerradas - dicotómicas:** Según Kotler, Keller (2012), este tipo de pregunta tiene dos posibles respuestas únicamente, lo que facilita su interpretación y tabulación en los procesos de análisis de la información, presentación de conclusiones y toma de decisiones.
- **Una pregunta cerrada - escala de importancia:** La pregunta contiene las respuestas posibles en donde se busca medir la importancia que el cliente le otorga a una serie de atributos (Kotler, Keller, 2012).
- **Dos preguntas abiertas - no estructuradas:** Según Kotler, Keller (2012) el encuestado puede dar a respuestas sin un número limitado de respuestas, además, este tipo de preguntas al ser especialmente útiles en la etapa exploratoria de la investigación, permiten obtener e identificar una mayor cantidad de información

sobre el pensar de los consumidores, pues revela palabras clave sobre su percepción y necesidades.

Es válido resaltar que el formulario de encuesta poseerá los textos introductorios y explicativos que permitan esclarecer el objetivo del proceso investigativo, tal como se aprecia en la siguiente figura.

**Figura 15. Formulario de encuesta de Plan de negocios - Coco Electrónico - Hoja 1**



**Encuesta Plan de Negocios para la Creación de una Empresa de Consultoría en Comercio Electrónico enfocada en microempresarios de Bogotá (Ejercicio Académico)**

El presente documento busca validar o contradecir algunas hipótesis que se plantean en el proceso de opción de grado para optar por el título de magister en mercadeo global.

A continuación se desglosan una serie de preguntas que tienen como único objetivo validar el plan de negocios establecido para una empresa de consultoría en mercadeo y comercio electrónico enfocado en microempresas en Bogotá:

Responda en función de su experiencia perteneciendo a un proyecto de emprendimiento, negocio o empresa mipyme:

1. ¿Qué considera usted que es el comercio electrónico?:

---

---

---

2. ¿Considera usted que en el modelo de negocio de su empresa se aplica alguna herramienta relacionada con el comercio electrónico?

- A. Si
- B. No

3. El comercio electrónico permite replantear objetivos de negocio, procesos operativos, facilita la creación de nuevos productos, gestiona la innovación y otorga adaptabilidad, visibilidad y competitividad a las organizaciones, ¿tenía usted conocimiento de esto?

- A. Si
- B. No

4. Teniendo en cuenta el alcance del comercio electrónico planteado en la **pregunta 3**, ¿consideraría usted el contratar servicios de consultoría en comercio electrónico enfocado a microempresarios?

- A. Si
- B. No

**Fuente.** Elaboración propia.

**Figura 16. Formulario de encuesta de Plan de negocios - Coco Electrónico - Hoja 2**



**Encuesta Plan de Negocios para la Creación de una Empresa de Consultoría en Comercio Electrónico enfocada en microempresarios de Bogotá (Ejercicio Académico)**

5. ¿Considera usted que en su idea de negocio se presenta alguna necesidad o dificultad por la cual quisiera apoyarse en personal capacitado para superarla?

- A. Si
- B. No

6. Si su respuesta fue afirmativa en la **pregunta 5**, ¿cuál considera que es esta necesidad o dificultad presente en su idea de negocio?

---

---

---

7. Enumere del 1 al 6 las siguientes áreas de consultoría empresarial que usted considera más importantes para su modelo de negocio, siendo 1 el ítem con mayor importancia y 6 el ítem con menor importancia:

- \_\_\_ Asesoría legal
- \_\_\_ Contabilidad y finanzas
- \_\_\_ Diagnóstico empresarial y planeación
- \_\_\_ Ingeniería, tecnología y sistematización de procesos
- \_\_\_ Mercadeo y ventas
- \_\_\_ Talento humano

8. ¿Considera usted atractivo el poder apoyarse en una única firma consultora para encontrar soluciones con temas relacionados con el mercadeo tradicional, mercadeo digital, comercio electrónico, creación y gestión de marca, fotografía de productos, desarrollo de contenido para redes sociales?

- A. Si
- B. No

**Fuente.** Elaboración propia.

**4. Análisis de la información:** A partir de la mezcla entre preguntas abiertas no estructuradas, preguntas cerradas dicotómicas y de escala de importancia, las cuales se enfocaron en conocer la percepción y nivel de conocimiento del público sobre el *e-commerce*, así como medir la importancia de las distintas áreas de la consultoría empresarial y explorar las necesidades que presenta su la idea de negocio de

microempresarios y emprendedores de Bogotá, fue posible analizar algunas hipótesis presentadas en el árbol de problemas y en general, en el apartado 1.2 Justificación y antecedentes del proyecto, a continuación, se presenta una a una cada hipótesis y su correspondiente observación conforme a lo obtenido en el estudio de mercado:

- **Problemas en la logística, seguridad de pagos o existencia de un catálogo difícilmente comercializable por internet como principales obstáculos de la implementación/adopción del comercio electrónico en la idea de negocio:** De acuerdo con las respuestas obtenidas en las preguntas abiertas, es posible interpretar que el 48% del público encuestado posee problemas y/o vacíos de conocimiento en temas relacionados con la logística de sus productos, las plataformas digitales para el comercio, su administración y seguridad para compra y venta, así como con su oferta en el mercado y su posible diversificación, adaptación y/o innovación.
- **Posibilidad de llegar a nuevos públicos, expandir el mercado y/o el negocio como principal atractivo de la implementación del comercio electrónico:** Un porcentaje del 49% del público encuestado afirmó tener problemas y/o interés en ser asesorado o apoyado para lograr incrementar la visibilidad de su idea de negocio, expandir el mercado y/o innovar su oferta de valor.
- **Oportunidad de brindar una oferta y servicio especializado al cliente, así como de mejorar la imagen de la compañía y reducir los tiempos de los procesos como factor de interés para los microempresarios y/o emprendedores:** 75% del público demostró interés en apoyarse en personal capacitado que les guíe o permita ofrecer productos especializados y un servicio especializado al cliente, en donde la agilidad en los procesos brinde una experiencia distintiva para los clientes.
- **Proceso empírico en la creación y administración de negocios por parte de los emprendedores y microempresarios:** 71% del público encuestado demostró que al interior de la idea de negocio a la cual pertenecen, existe un proceso empírico ya sea alrededor de aspectos contables y/o legales, el manejo de las herramientas físicas y digitales del negocio, la administración y capacitación del recurso humano, la planeación y conceptualización del negocio, evaluación y viabilidad financiera del proyecto o empresa.

- **Carencia de mentalidad corporativa propicia para proponer, adaptar y gestionar procesos, objetivos y metodología de trabajo al interior de la empresa y relacionada con la comunicación:** 25% de los emprendedores y/o microempresarios encuestados demostró carecer de una mentalidad corporativa adecuada, la cual permita adaptar el modelo de negocio, pues esta cantidad de personas afirmaron no implementar el *e-commerce* ni poseer alguna necesidad o dificultad en su modelo de negocio, siendo esto signo de aquellos directivos que creen poder hacerse cargo de todo por si solos, validando así esta hipótesis.
- **Protocolos inexistentes que permitan organizar los procesos de la empresa:** 23% del público estudiado expuso que requieren de apoyo y/o capacitación en las implicaciones legales de la puesta en marcha de un negocio, emprendimiento o empresa, a su vez, este mismo porcentaje afirmó no tener conocimiento suficiente en la planeación y administración del negocio, sus recursos físicos, humanos y financieros, por lo cual es posible interpretar que este número de emprendedores o microempresarios carece de protocolos que faciliten el manejo de situaciones a nivel interno en la organización.
- **Baja tasa de empresas y proyectos que adoptan correctamente las alternativas digitales en el negocio como lo es el *e-commerce*:** Aunque el 76% de los encuestados afirma que en su modelo de negocio actualmente se implementa el comercio electrónico, cerca del 32% de los microempresarios y/o emprendedores que participaron en el estudio, afirmó necesitar asesoría y/o apoyo en procesos relacionados con adaptar su modelo de negocio, establecer estrategias y administrar o gestionar mejor los sistemas y plataformas que se relacionan con el *e-commerce*.

#### 5. Presentación de conclusiones - 6. Toma de decisiones:

- Una de las grandes conclusiones que permitió el estudio realizado fue lograr clasificar 6 de las áreas más importantes de consultoría empresarial, según el nivel de importancia que estas representan para los emprendedores y/o microempresarios de Bogotá, de mayor a menor importancia, estas son: 1) Servicios de consultoría en talento humano, 2) Servicios de consultoría en ingeniería, tecnología y automatización de procesos, 3) Servicios de consultoría en mercadeo y ventas, 4)

Servicios de consultoría en asesoría legal, 5) Servicios de consultoría en diagnóstico empresarial, 6) Servicios de consultoría en contabilidad y finanzas.

- De acuerdo con los resultados del estudio, el 26% del público encuestado no sabe lo que es el *e-commerce*, aquí, aunque el 74% de la muestra está enterada de lo que es el comercio electrónico, se encontró una comprensión muy variada y dispersa de lo que este puede significar, dejando abierta la puerta a acciones que permitan ampliar y mejorar la comprensión de personas y organizaciones sobre lo que es o no el *e-commerce* y las implicaciones de su adopción en el negocio.
- Resulta pertinente abordar la resistencia al cambio, la carencia de protocolos organizacionales y un catálogo de productos/servicios difícilmente comercializables por internet, a través de mencionar en el mensaje comercial de los servicios de asesoría o consultoría en *e-commerce*, las posibilidades de potenciar la visibilidad y la imagen organizacional, la optimización de procesos y reducción de tiempos, así como gestionar la expansión del negocio y la innovación de la oferta, elementos que fueron mencionados por el público encuestado entre un 50 y 76% de las veces.
- Las estadísticas derivadas del estudio de mercado realizado, señalan una decidida aprobación al comercio electrónico, debiendo resaltarse por su importancia la confiabilidad que su empleo genera y los innegables avances para el renglón económico en cualquiera de sus dimensiones, todo ello aprovechando las bondades de la era digital.
- De manera complementaria a la anterior conclusión, aunque el 76% del público encuestado afirma que su idea de negocio ya implementa el comercio electrónico y un 72% conoce todas las bondades de esta alternativa digital, se encontró que el 85% de los encuestados contrataría servicios de consultoría en *e-commerce* enfocado a microempresarios y/o emprendedores, respondiendo así al objetivo de la investigación, el cual como se mencionaba en apartados anteriores, es el de reconocer la intención que el microempresario y emprendedor de Bogotá tienen con respecto a la contratación de una empresa de consultoría de comercio electrónico, mercadeo y branding para el beneficio de su proyecto, la cual busque contribuir con

la correcta adopción del comercio electrónico en las empresas de la ciudad y así incrementar la competitividad de las mismas.

### **2.2.3 Riesgos y oportunidades de mercado**

#### **2.2.3.1 Riesgos**

El mercado de consultoría en Colombia presenta una serie de riesgos, los cuales serán desglosados a continuación, Kotler, Keller (2012) resaltan la importancia para toda empresa de contemplar y tolerar el riesgo de un mercado, así como orientarse hacia el mercado futuro, de manera que se realice un proceso de planeación para afrontar las situaciones actuales y actuar anticipadamente ante tendencias y cambios en el corto, mediano y largo plazo.

Es necesario mencionar que los riesgos presentes en el mercado de la consultoría en Colombia están estrechamente relacionados con el bajo porcentaje de consultores capacitados y titulados en programas de alto nivel (magíster, doctorados y postdoctorados), lo que implica que la oferta de servicios de consultoría a manos de firmas colombianas posea un nivel limitado para resolver las necesidades organizacionales (IDEA, 2017).

El mercado está principalmente compuesto por micro y pequeñas empresas, lo que limita la existencia de oferentes colombianos que operen en mercados globales, debido al nivel de especialización, la capacidad económica o la orientación al mercado de estas firmas consultoras, en especial este último ítem, pues es una realidad que las empresas nacionales están principalmente orientadas al mercado interno (o mercado nacional), lo que significa que la participación internacional recae en las medianas y grandes firmas consultoras nacionales y/o extranjeras. Por lo anterior, uno de los grandes riesgos del mercado que implica la desatención del público extranjero por parte de la mayoría de firmas consultoras nacionales es una baja demanda de empresas extranjeras por los servicios de consultoría ofrecidos por empresas colombianas (IDEA, 2017).

El segundo riesgo es la diferencia competitiva que existe entre las firmas consultoras nacionales y extranjeras, pues estas últimas presentan una oferta más especializada, orientada a necesidades globales, lo que aporta de mejor manera en los resultados de la consultoría, como lo

son el crecimiento económico de la empresa (y la industria en algunas ocasiones), reducción de costos, mejora en la eficiencia operacional, disminución de riesgos y optimización de procesos (IDEA, 2017; Dinero, 2014).

En Colombia se han incrementado el número de títulos otorgados tanto a nivel universitario como de posgrados, tal como se puede apreciar en la siguiente figura, lo que significa un alza importante en términos de personal capacitado en el país, pero uno de los grandes inconvenientes presentes no solo en el sector de consultoría o servicios, sino en general en la economía colombiana, es el de retener el talento que permita gestionar el desarrollo a través de la investigación y la innovación, pues quienes se capacitan buscan una mejoría en sus ingresos y estilo de vida, por lo que aspiran a establecerse en empresas multinacionales, desarrollar sus propias compañías o migrar al exterior.

**Tabla 24. Comparativo de # de títulos de educación superior otorgados en Colombia**

Nivel de formación	2001	Part. %	2013	Part. %
TECNICA PROFESIONAL	4.665	3,4%	19.104	5,5%
TECNOLOGICA	18.423	13,3%	97.282	28,2%
UNIVERSITARIA	86.781	62,6%	157.985	45,8%
ESPECIALIZACION	26.955	19,4%	59.937	17,4%
MAESTRIA	1.811	1,3%	10.453	3,0%
DOCTORADO	33	0,0%	329	0,1%
<b>Total</b>	<b>138.668</b>	<b>100%</b>	<b>345.090</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Subdirección de Desarrollo Sectorial. (2014).

Es por las aspiraciones de personas capacitadas que anteriormente eran relacionadas, que las organizaciones en el sector de la consultoría y en general ubicadas en Colombia, puedan retener dicho talento, especialmente para aquellas que componen la mayor parte del mercado de consultoría en el país (micro y pequeñas empresas), lo que las limita financieramente a ofrecer prestaciones laborales acorde a las expectativas de quienes se han capacitado en altos cargos (IDEA, 2017; Subdirección de Desarrollo Sectorial, 2014).

### 2.2.3.2 Oportunidades

El mercado de consultoría en Colombia posee una mezcla de elementos que permiten entrever un buen futuro tanto para los participantes como para inversionistas, dentro de estas se encuentra la

realidad de generar empleo de calidad, en dónde el estándar del mercado alrededor de las prestaciones laborales, la modalidad de trabajo e inclusive, la experiencia está acorde a las expectativas de los consultores que hacen parte de las firmas consultoras (IDEA, 2017).

En segunda instancia, es válido resaltar la creciente demanda que surge en el mercado, tanto desde el sector público como desde el privado, pues los avances organizacionales alrededor de la tecnología, los procesos y las estrategias evolucionan a velocidad de vértigo, lo que ha generado un ambiente propicio en el mercado, pues las empresas ven con muy buenos ojos los servicios de consultoría, con el fin de no quedar rezagadas o perder el nivel de competitividad, ventas y prestigio que han construido a través de los años (IDEA, 2017; Dinero, 2014).

En relación con el potencial que presenta la demanda por los servicios de consultoría en el país (y el mundo), se encuentra la creciente intención de las empresas de tercerizar algunos procesos de negocio (BPO por sus siglas en inglés) y externalizar los procesos de conocimiento (KPO por sus siglas en inglés), lo que representa una gran oportunidad en el mercado, pues cada vez son más las organizaciones que ven con buenos ojos este tipo de procesos gracias a los buenos resultados de otras instituciones, sean competidoras o no (IDEA, 2017).

Es necesario resaltar dentro de las oportunidades, la infraestructura y el ambiente de negocios existente alrededor del sector servicios, factores que funcionan de soporte para convertir dicho sector en uno de talla mundial en el largo plazo, además esto también permite en la actualidad, que el sector servicios posea una gran capacidad de innovación.

La tabla titulada “Comparativo de # de títulos de educación superior otorgados en Colombia”, permite pensar que este creciente número de personas que se forman y capacitan permitiría explotar este potencial latente de innovación y crecimiento del sector servicios y el mercado de consultoría en Colombia, incrementando así la calidad de los servicios ofrecidos, a través de añadir valor agregado y ampliar el mercado, de tal manera que no se centre en la demanda en Colombia, sino que también se atienda el mercado extranjero (IDEA, 2017).

Adicionalmente a la posibilidad de atender el mercado extranjero gracias al considerable crecimiento de títulos otorgados en educación superior (Subdirección de Desarrollo Sectorial, 2014), es válido resaltar el número de Tratados de Libre Comercio que Colombia mantiene con una variedad de países, lo que entre otras cosas, permite el intercambio, la capacitación y asistencia

técnica en procesos relacionados con la investigación y desarrollo de productos y servicios, factor que permite mejorar la capacitación de los consultores del país, asimismo abre las puertas para que la oferta de servicios de consultoría en Colombia puedan llegar más fácilmente a organizaciones extranjeras (IDEA, 2017).

### **2.3 Análisis de competencia**

Para llevar a cabo el análisis de la competencia de Coco Electrónico, se realizó un proceso de investigación en donde se revisen quienes son los principales competidores, qué medios usan para comunicar y/o distribuir su propuesta de valor, los servicios manejados, las certificaciones que respalden las firmas consultoras y su componente humano, asimismo, se contrastan las organizaciones más posicionadas con la información en ventas del último año reportado, de tal manera que pueda diferenciarse entre los competidores que más mercado poseen y los competidores mejor posicionados. A través de todos los elementos anteriormente mencionados, es posible identificar las estrategias, fortalezas, debilidades, ventajas y desventajas organizacionales que permitan explicar de mejor manera la fuerza competidora del mercado de consultoría en comercio electrónico.

Según la información expuesta por Portafolio (2013) y La Nota (2018) es posible establecer los principales competidores del mercado de consultoría en comercio electrónico a las siguientes organizaciones, esto debido al volumen de ingresos reportados por las organizaciones:

1. McKinsey Colombia
2. PriceWaterhouseCoopers - PWC Asesores Gerenciales / PWC Information Services
3. Deloitte Asesores y Consultores
4. MQA Business Consultant
5. The Boston Consulting Group (BCG)
6. Salesland Colombia
7. Korn Ferry Colombia - Hay Group
8. KBT
9. AT Kearney

Aquí, es necesario destacar que el top de las empresas “más vendedoras” del mercado de consultoría en e-commerce difiere del top de las empresas más vendedoras del sector de consultoría en Colombia presentado al inicio del capítulo 2 Mercado, en donde las siguientes firmas consultoras no aparecen en el top 9 de consultoría en comercio electrónico: Ernst & Young Colombia (segundo puesto en el listado de las empresas líderes del sector de consultoría), Bureau Veritas - BVQI Colombia (tercer puesto), SGS Colombia (sexto puesto), Consultoría en Gestión de Riesgos Suramericana (séptimo puesto), KPMG Advisory Tax and Legal (noveno puesto).

Los medios usados por las firmas consultoras para obtener visibilidad y difundir y/o comunicar sus servicios se encuentran: 1) posicionamiento web orgánico, 2) reconocimiento en el mercado, 3) respaldo de clientes y/o casos de éxito, 4) *content marketing*: blogs, redes sociales y página web, 5) respaldo de proveedores y aliados estratégicos, 6) pauta en motores de búsqueda, 7) estrategias de *remarketing* mediante *cookies*, 9) *inbound marketing* mediante estrategias de recolección de datos como la descarga de reportes y *e-books*.

Es válido resaltar que las estrategias de visibilidad y negocio de las firmas consultoras más grandes del mercado colombiano de consultoría en comercio electrónico distan mucho de las estrategias implementadas por las mipymes consultoras, pues el elemento más importante de la estrategia de estas grandes firmas es el posicionamiento/prestigio organizacional y el *networking*, resultado del reconocimiento en el mercado, lo que les permite hacerse de nuevos clientes a través de la recomendación de clientes y aliados, lo que le resta importancia al hecho de aparecer dentro de los primeros resultados en los motores de búsqueda, ya sea de manera orgánica o a través de pauta, además, no es común encontrar un apartado específico para los certificados y respaldos de proveedores, sino que estos son relacionados en medio de la descripción de los procesos que incluyen los servicios que ofrecen.

En cuanto a los servicios que manejan, es necesario diferenciar entre los servicios encontrados en los principales competidores del mercado y las mipymes consultoras, pues en el portafolio de estas se presenta una notoria desigualdad; en donde influye tanto el tamaño de la organización como su procedencia, pues gran parte de las grandes firmas consultoras son extranjeras.

Para la comparación de los servicios entre estos 2 tipos de competidores del mercado de consultoría en comercio electrónico, se analizó el portafolio de servicios de las 9 firmas líderes mencionadas anteriormente y el portafolio de 31 de las mipymes mejor posicionadas en internet en el servicio de consultoría en *e-commerce* en Colombia y Bogotá, lo que implica que esta al ser una muestra no probabilística de una población, no permite generalizar los resultados a todo el mercado, pero permite identificar hallazgos importantes a tener en cuenta (Dos Santos, 2017). La siguiente figura presenta dicho comparativo entre los servicios presentados entre las mipymes y las principales firmas de consultoría en *e-commerce* presentes en el mercado colombiano.

**Tabla 25. Comparativo de servicios de consultoría entre grandes firmas consultoras y mipymes del mercado - parte 1.**

Servicio	¿Ofrecida por las consultoras líderes del mercado colombiano?	¿Ofrecida por consultoras mipymes en e-commerce en Colombia?	Servicio	¿Ofrecida por las consultoras líderes del mercado colombiano?	¿Ofrecida por consultoras mipymes en e-commerce en Colombia?
AB Testing.	Si	Si	Asesoría o cumplimiento en precios de transferencia.	Si	No
Administración de apps.	Si	Si	Asistencia en el impacto ambiental	Si	No
Administración de sucesión empresarial.	Si	No	Asistencia en el liderazgo organizacional.	Si	No
Administración del cambio.	Si	No	Auditoría a la conformación y funcionamiento del departamento de gestión ambiental, basado en la implementación del sistema bajo la NTC - ISO 14001	Si	No
Administración outsourcing de e-commerce.	Si	Si	Auditoría de control interno	Si	No
Aplicaciones empresariales SAP.	Si	Si	Auditoría de gestión y resultados	Si	No
Asesoría en derecho ambiental: licencias, permisos, autorizaciones y trámites ante las autoridades ambientales.	Si	No	Auditoría de riesgos y entrega de valor de proyectos	Si	No
Asesoría en impuestos internacionales.	Si	No	Auditoría en mercado de capitales	Si	No
Asesoría en impuestos locales.	Si	No	Auditoría en procedimientos previamente convenidos	Si	No
Asesoría jurídica en regulación TIC así como en actividades propias del comercio electrónico.	Si	No			

**Fuente.** Elaboración propia a partir de AMD Agencia de Marketing Digital (sf); At Kearney (sf); BCG (sf); Branditt (sf); Deloitte (sf); David de Nubila (sf); Digisap (sf); E-commerce Factory (sf);

ePayco (sf); Fundación Amor y Vida Villa (sf); Gabriel Besada (sf); Genwords (sf); Grafika Web Digital (sf); Hemisferius (sf); Imagen Virtual Web (sf); Internetizando (sf); Internetya Soluciones Web (sf); Jose Facchin (sf); Jumpseller (sf); Kanguru (sf); Knowledge Based on Technology (sf); Korn Ferry (sf); Mailing Factory (sf); McKinsey (sf); MD Consulting Group (sf); Mi Pyme Online Davivienda (sf); MQA (sf); Oveja Negra (sf); Pablo Di Meglio (sf); PWC (sf); Salesland (sf); Siónica (sf); Tecnoweb2 (sf); Totalcode (sf); Voodoo (sf); Web Consulting (sf); Webstrategies (sf); Wis Digital (sf); Xtrategik (sf).

**Tabla 26. Comparativo de servicios de consultoría entre grandes firmas consultoras y mipymes del mercado - parte 2.**

Servicio	¿Ofrecida por las consultoras líderes del mercado colombiano?	¿Ofrecida por consultoras mipymes en e-commerce en Colombia?	Servicio	¿Ofrecida por las consultoras líderes del mercado colombiano?	¿Ofrecida por consultoras mipymes en e-commerce en Colombia?
Auditoría interna y externa	Si	No	Consultoría en e-commerce	Si	Si
Automatización de e-marketing	Si	Si	Consultoría en funciones corporativas	Si	No
Branding	Si	Si	Consultoría en mercado y crecimiento comercial	Si	Si
Branding digital	No	Si	Consultoría en negocios y mejoramiento del desempeño	Si	Si
Campañas de marketing en los canales de venta	Si	Si	Consultoría en operaciones del servicio	Si	No
Campañas sobre acciones en la red	Si	Si	Consultoría en organización digital	Si	Si
Campañas sobre landings	Si	Si	Consultoría en ventas digitales	Si	Si
Capacitación ejecutiva	Si	Si	Consultoría web	Si	Si
Catálogo virtual	Si	Si	Contratación estatal	Si	Si
Ciberseguridad y protección de datos	Si	Si	Correo empresarial	Si	Si
Coaching	Si	No	Cultura digital y capacidades	Si	Si
Comercio internacional, aduanas y cambios	Si	No	Dashboards y modelos de medición	Si	Si
Conferencias	No	Si	Data y analytics	Si	Si
Consultoría en agilidad empresarial	Si	No	Debida diligencia	Si	No
Consultoría en arquitectura empresarial	Si	No	Declaraciones de renta	Si	No

**Fuente.** Elaboración propia a partir de AMD Agencia de Marketing Digital (sf); At Kearney (sf); BCG (sf); Branditt (sf); Deloitte (sf); David de Nubila (sf); Digisap (sf); E-commerce Factory (sf); ePayco (sf); Fundación Amor y Vida Villa (sf); Gabriel Besada (sf); Genwords (sf); Grafika Web

Digital (sf); Hemisferius (sf); Imagen Virtual Web (sf); Internetizando (sf); Internetya Soluciones Web (sf); Jose Facchin (sf); Jumpseller (sf); Kanguru (sf); Knowledge Based on Technology (sf); Korn Ferry (sf); Mailing Factory (sf); McKinsey (sf); MD Consulting Group (sf); Mi Pyme Online Davivienda (sf); MQA (sf); Oveja Negra (sf); Pablo Di Meglio (sf); PWC (sf); Salesland (sf); Siónica (sf); Tecnoweb2 (sf); Totalcode (sf); Voodoo (sf); Web Consulting (sf); Webstrategias (sf); Wis Digital (sf); Xtrategik (sf).

**Tabla 27. Comparativo de servicios de consultoría entre grandes firmas consultoras y mipymes del mercado - parte 3.**

Servicio	¿Ofrecida por las consultoras líderes del mercado colombiano?	¿Ofrecida por consultoras mipymes en e-commerce en Colombia?	Servicio	¿Ofrecida por las consultoras líderes del mercado colombiano?	¿Ofrecida por consultoras mipymes en e-commerce en Colombia?
Derecho laboral	Si	No	Enfoque en elaboración de páginas institucionales	No	Si
Derecho público	Si	No	Emisión y recepción comercial	Si	No
Derecho societario	Si	No	Energía sostenible y cambio climático	Si	No
Desarrollo de estrategias de contenido y redes sociales	Si	No	Estrategia digital	Si	Si
Desarrollo de estrategias de fidelización	Si	Si	Estrategia y servicios de marketing, creatividad y publicidad on y off line	Si	Si
Desarrollo de productos digitales	Si	Si	Fotografía corporativa	No	Si
Devolución de saldos a favor	Si	No	Fuerza de ventas integradas y puntos de venta	Si	No
Diseño de cadena de abastecimiento para la siguiente generación	Si	No	Fusiones y adquisiciones	Si	No
Diseño y plantillas de Word y PowerPoint	No	Si	Gerencia de portafolio y proyectos	Si	Si
Diseño y producción para ferias, eventos, pop ups, shop in shops, patrocinios	Si	No	Gestión estratégica de activos fijos	Si	No
Disrupción en el negocio	Si	No	Gobierno y pago a ejecutivos	Si	No
Diversidad e inclusión	Si	No	Gobierno, riesgo y cumplimiento	Si	No
Dominio web	No	Si	Implementación norma ISO 27000	Si	No

**Fuente.** Elaboración propia a partir de AMD Agencia de Marketing Digital (sf); At Kearney (sf); BCG (sf); Branditt (sf); Deloitte (sf); David de Nubila (sf); Digisap (sf); E-commerce Factory (sf); ePayco (sf); Fundación Amor y Vida Villa (sf); Gabriel Besada (sf); Genwords (sf); Grafika Web Digital (sf); Hemisferius (sf); Imagen Virtual Web (sf); Internetizando (sf); Internetya Soluciones

Web (sf); Jose Facchin (sf); Jumpseller (sf); Kanguru (sf); Knowledge Based on Technology (sf); Korn Ferry (sf); Mailing Factory (sf); McKinsey (sf); MD Consulting Group (sf); Mi Pyme Online Davivienda (sf); MQA (sf); Oveja Negra (sf); Pablo Di Meglio (sf); PWC (sf); Salesland (sf); Siónica (sf); Tecnoweb2 (sf); Totalcode (sf); Voodoo (sf); Web Consulting (sf); Webstrategias (sf); Wis Digital (sf); Xtrategik (sf).

**Tabla 28. Comparativo de servicios de consultoría entre grandes firmas consultoras y mipymes del mercado - parte 4.**

Servicio	¿Ofrecida por las consultoras líderes del mercado colombiano?	¿Ofrecida por consultoras mipymes en e-commerce en Colombia?	Servicio	¿Ofrecida por las consultoras líderes del mercado colombiano?	¿Ofrecida por consultoras mipymes en e-commerce en Colombia?
Incentivos y compensación de ventas	Si	No	Logística de mercancías para e-commerce	Si	Si
Incremento del compromiso organizacional	Si	No	Medición de la carga laboral	Si	No
Infraestructura en la nube	Si	Si	Mentoría	Si	Si
Ingeniería de valor	Si	No	Optimización de TI para proyectos	Si	Si
Innovación, diseño y experimentación	Si	No	O u t s o u r c i n g administrativo y financiero	Si	No
Integración de canales digitales	Si	Si	Outsourcing contable	Si	No
Integraciones de tecnología	Si	Si	Outsourcing de fuerza de ventas	Si	No
Internet de las cosas	Si	No	Outsourcing de nómina	Si	No
Interventoría financiera y técnica de contratos	Si	No	Outsourcing de community management	No	Si
Investigación de mercados	Si	Si	Posicionamiento web SEO y SEM	Si	Si
Landing page - elaboración específica según el tipo de estrategia o proyecto	Si	Si	Planeación de recursos de la organización	Si	No
Lean TI	Si	No	Pricing para e-commerce	Si	Si
Licencias para aplicaciones SAP	Si	No	Producción audiovisual para pauta digital	No	Si
			Protección de datos y registro nacional de base de datos	Si	Si

**Fuente.** Elaboración propia a partir de AMD Agencia de Marketing Digital (sf); At Kearney (sf); BCG (sf); Branditt (sf); Deloitte (sf); David de Nubila (sf); Digisap (sf); E-commerce Factory (sf); ePayco (sf); Fundación Amor y Vida Villa (sf); Gabriel Besada (sf); Genwords (sf); Grafika Web Digital (sf); Hemisferius (sf); Imagen Virtual Web (sf); Internetizando (sf); Internetya Soluciones Web (sf); Jose Facchin (sf); Jumpseller (sf); Kanguru (sf); Knowledge Based on Technology (sf);

Korn Ferry (sf); Mailing Factory (sf); McKinsey (sf); MD Consulting Group (sf); Mi Pyme Online Davivienda (sf); MQA (sf); Oveja Negra (sf); Pablo Di Meglio (sf); PWC (sf); Salesland (sf); Siónica (sf); Tecnoweb2 (sf); Totalcode (sf); Voodoo (sf); Web Consulting (sf); Webstrategias (sf); Wis Digital (sf); Xtrategik (sf).

**Tabla 29. Comparativo de servicios de consultoría entre grandes firmas consultoras y mipymes del mercado - parte 5.**

Servicio	¿Ofrecida por las consultoras líderes del mercado colombiano?	¿Ofrecida por consultoras mipymes en e-commerce en Colombia?	Servicio	¿Ofrecida por las consultoras líderes del mercado colombiano?	¿Ofrecida por consultoras mipymes en e-commerce en Colombia?
Proyectos con cooperación internacional	Si	No	Sostenibilidad	Si	No
Proyectos Start Up	No	Si	Tagging y reporting	Si	Si
Recompensa a empleados	Si	No	Talleres y seminarios	Si	Si
Revisoría fiscal	Si	No	Tecnología y operaciones de mercadeo digital	Si	Si
Robótica y automatización	Si	No	Tercerización y/o cumplimiento de funciones tributarias	Si	No
Servicios de junta directiva y CEO	Si	No	Test multivariantes	Si	Si
Servicios de la cadena de suministro	Si	No	TI	Si	Si
Soluciones de talento humano	Si	Si	Trámites migratorios	Si	No
Servicios forenses y prevencios del fraude	Si	No	Transformación digital	Si	Si
Soluciones en derecho comercial	Si	No	Unidad de estrategia familiar	Si	No
Soluciones en derecho contractual	Si	No	UI	Si	Si
Soluciones e-learning	No	Si	UX	Si	Si
Soluciones en NIIF (IFRS)	Si	No	Web Hosting	No	Si
Soluciones generadas por drones	Si	No	Valor del cliente	Si	No
			Venta telefónica y multicanal	Si	No

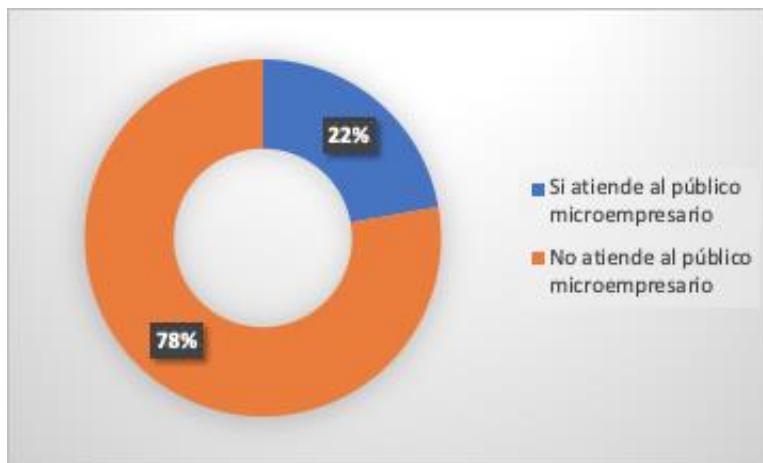
**Fuente.** Elaboración propia a partir de AMD Agencia de Marketing Digital (sf); At Kearney (sf); BCG (sf); Branditt (sf); Deloitte (sf); David de Nubila (sf); Digisap (sf); E-commerce Factory (sf); ePayco (sf); Fundación Amor y Vida Villa (sf); Gabriel Besada (sf); Genwords (sf); Grafika Web Digital (sf); Hemisferius (sf); Imagen Virtual Web (sf); Internetizando (sf); Internetya Soluciones Web (sf); Jose Facchin (sf); Jumpseller (sf); Kanguru (sf); Knowledge Based on Technology (sf); Korn Ferry (sf); Mailing Factory (sf); McKinsey (sf); MD Consulting Group (sf); Mi Pyme Online

Davivienda (sf); MQA (sf); Oveja Negra (sf); Pablo Di Meglio (sf); PWC (sf); Salesland (sf); Siónica (sf); Tecnoweb2 (sf); Totalcode (sf); Voodoo (sf); Web Consulting (sf); Webstrategias (sf); Wis Digital (sf); Xtrategik (sf).

Dado el grupo objetivo del presente proyecto de creación de empresa, es necesario analizar cuánto porcentaje de las firmas consultoras en comercio electrónico atienden al público de microempresarios en la ciudad de Bogotá, aquí es importante aclarar que no es lo mismo que una microempresa contrate un servicio de consultoría con cualquier empresa a que contrate un servicio pensado en microempresarios, pues el valor del servicio y el ajuste del mismo a las necesidades del cliente, serán distintos.

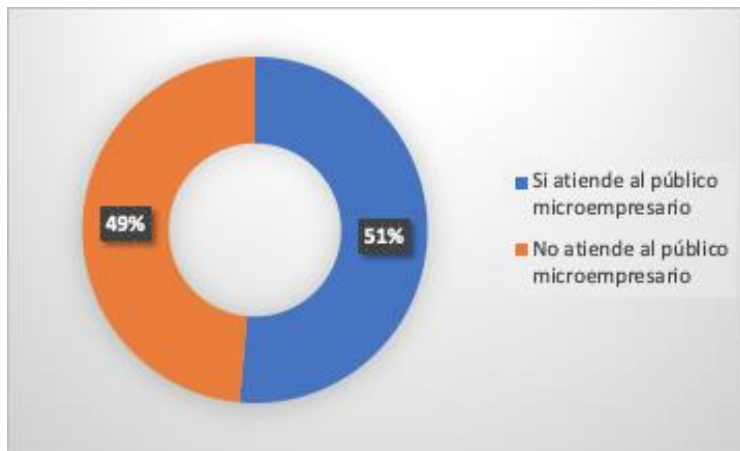
Por lo anterior, a partir de la misma muestra utilizada para la construcción del comparativo de servicios entre consultoras líderes y demás consultoras que componen el mercado en Colombia, se encontró que dentro de las 9 empresas líderes en ventas en el mercado de consultoría en *e-commerce*, solo 2 enfocan parte de su portafolio de servicios al mercado de microempresarios (MQA Business Consultant, Korn Ferry Colombia - Hay Group), en la otra mano, de las 31 mipymes consultoras analizadas, 18 de ellas poseen servicios enfocados a este mismo público, dicha información está representada en las siguientes figuras.

**Figura 17. Porcentaje de empresas consultoras en e-commerce líderes del mercado que poseen un portafolio de servicios enfocados en microempresas**



**Fuente.** Elaboración propia.

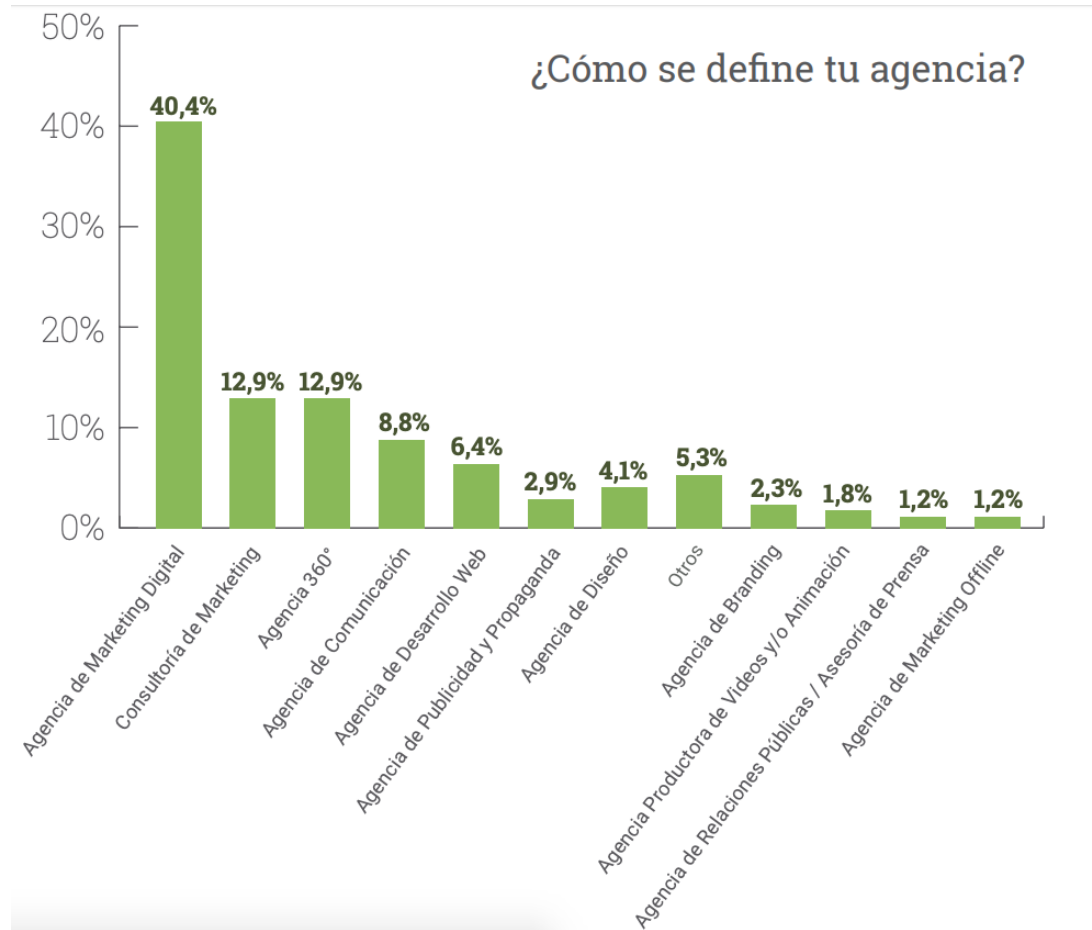
**Figura 18. Porcentaje de empresas mipymes consultoras en e-commerce que poseen un portafolio de servicios enfocados en microempresas**



**Fuente.** Elaboración propia.

Pero el escenario competitivo no se detiene allí, pues dentro de la categoría de “competidores sustitutos” se encuentran las agencias de marketing digital o también conocidas como agencias digitales, según el reporte “Panorama Agencias Digitales Colombia 2019” realizado por Rock Content y RD Station, en donde se estudiaron 198 agencias del país, 86,9% de las agencias en Colombia prestan servicios relacionados con el marketing digital, además, este mismo reporte resalta que aunque el 11,6% de las agencias se desempeñan en el área de la consultoría; es el 12,9% de las agencias que se definen como “consultoras”, aunque las diferentes agencias prestan servicios de marketing digital, no todas se definen como “agencias digitales” o “agencias de marketing digital”, la siguiente figura permite conocer de mejor manera cómo las agencias se autodefinen y en qué porcentaje se distribuyen estas (RD Station, Rock Content, 2019).

**Figura 19. ¿Cómo se definen las agencias en Colombia?**



**Fuente.** RD Station, Rock Content (2019).

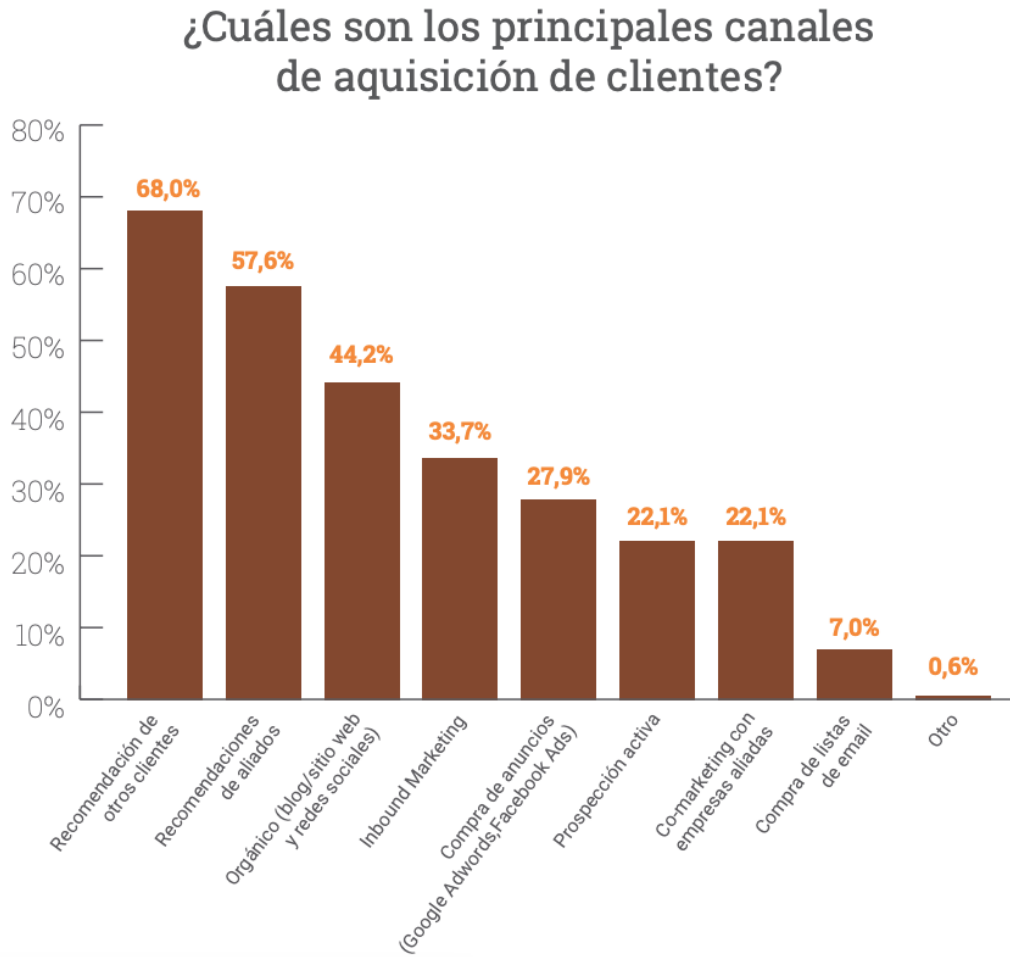
Dentro de los datos más relevantes que expone este reporte, se encuentra que:

- El 61,1% de las agencias fueron fundadas hace 3 años o menos.
- el 47,1% de las agencias son microempresas
- El 33,7% de las agencias solo atienden a clientes locales (de su misma ciudad), 19,8% a clientes dentro de su misma región, 29,7% a clientes a nivel nacional y 16,9% atiende a nivel internacional.
- 55,2% de las agencias no se especializa en un nicho o segmento, lo que implica que no posean un mercado específico ni la profundidad necesaria en los servicios prestados, dentro de los nichos más destacados se encuentran el *e-commerce*, la tecnología, la educación y la industria.

- El 19,7% de las agencias se especializan en *e-commerce*.

Adicionalmente, se presentan una serie de figuras que complementan los datos más relevantes respecto a los competidores sustitutos, como lo son las agencias:

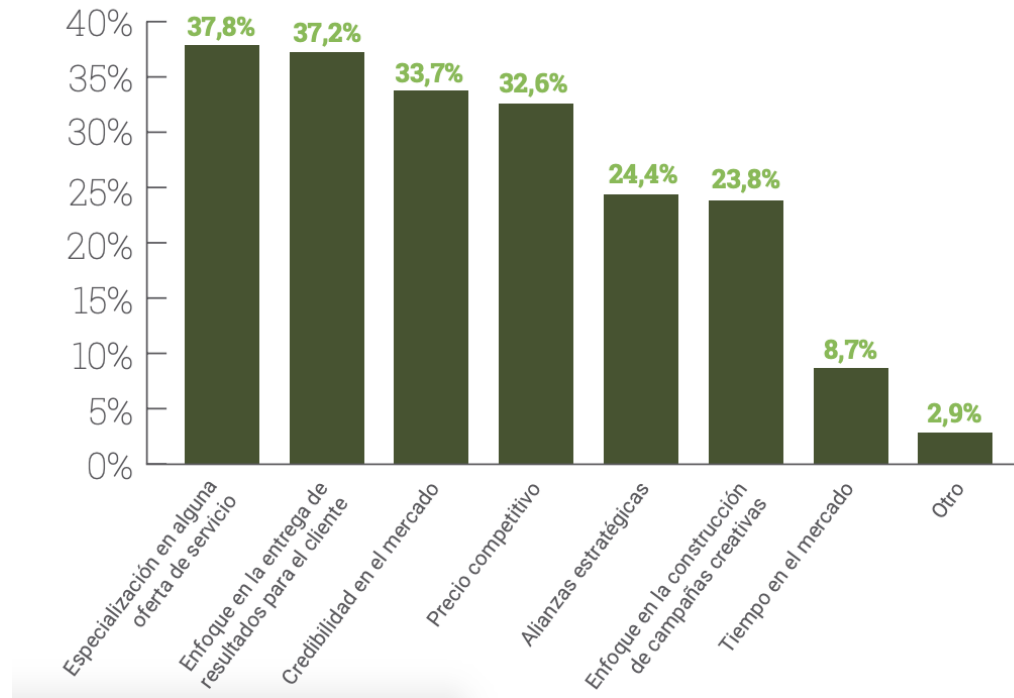
**Figura 20. Canal de adquisición de clientes**



**Fuente.** RD Station, Rock Content (2019)

**Figura 21. Motivos de contratación de agencias.**

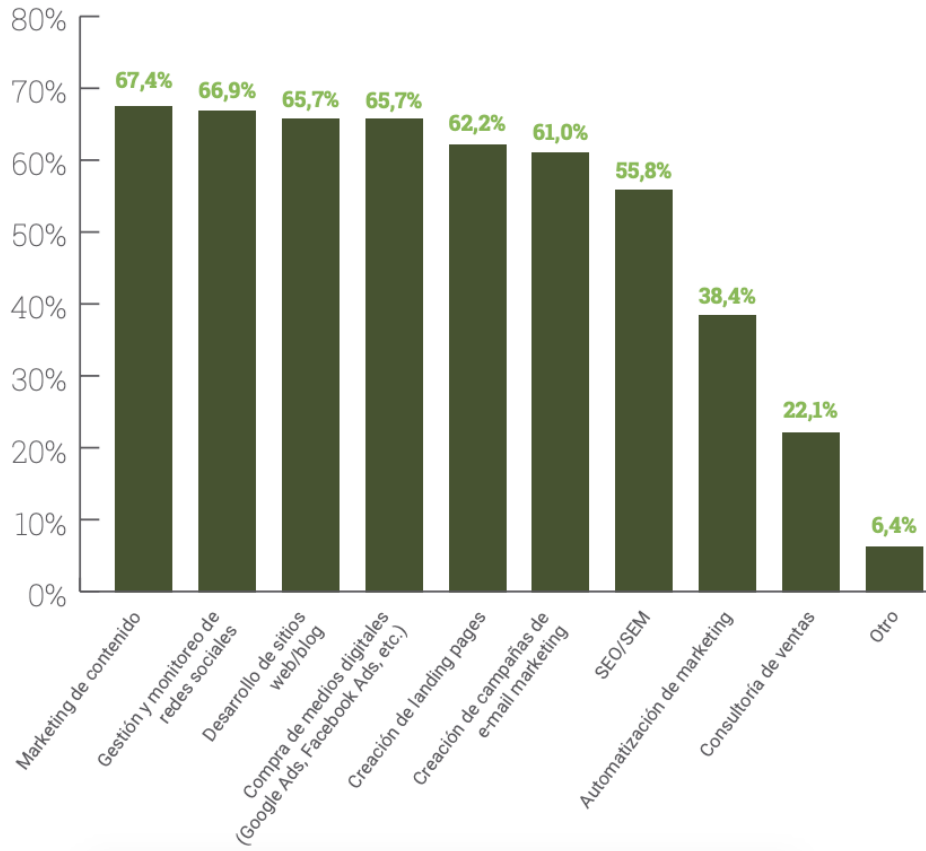
¿Cuales son los motivos por los cuales los clientes contratan tu agencia?



**Fuente.** RD Station, Rock Content (2019).

**Figura 22. Servicios prestados por las agencias.**

## De los siguientes servicios ¿Cuáles presta tu agencia?



**Fuente.** RD Station, Rock Content (2019).

**Conclusiones del análisis de competidores directos y sustitutos del mercado de consultoría en e-commerce en Colombia:** una de las fortalezas más significativas del negocio es el *networking* que resulta en la consecución de nuevos clientes gracias a la recomendación de antiguos clientes y aliados estratégicos, pues en ambos casos es el canal de consecución de clientes más importante, otro factor importante a tener en cuenta es la segmentación en el mercado, pues el mercado está compuesto por empresas muy similares y es allí donde la especialización en un nicho permite la diferenciación en el mercado a través de concentrar, profundizar y personalizar en mayor medida el portafolio de servicios, de manera que busque maximizar la demanda en el mercado a través de una oferta orientada al resultado y planteada en la comprensión del público objetivo y sus necesidades.

Otra conclusión del análisis de la competencia es la oportunidad a mediano o largo plazo de ampliar el mercado, pasando de la atención local (microempresas y emprendedores de la ciudad de Bogotá) a la atención regional y/o nacional, pues la mayor parte de los competidores se centra en la atención local.

## 2.4 Plan de mercadeo

Kotler, Keller (2012) exponen el contenido de un plan de mercadeo, el cual se compone de 4 puntos principales, los cuales se introducen brevemente a continuación:

1. **Resumen ejecutivo y tabla de contenido:** La tabla de contenido es el punto inicial de todo plan de marketing, posteriormente se debe relacionar un resumen que puntualmente exponga la descripción de las metas y recomendaciones principales.
2. **Análisis de la situación:** Esta sección presenta todos los antecedentes de ventas, costos, mercado, competencia y fuerzas del macroentorno, suele construirse una matriz DOFA con esta información.
3. **Estrategia de marketing:** Aquí se define la misión, las metas financieras y de mercadeo, las necesidades que la oferta pretende satisfacer, el posicionamiento competitivo de la empresa, el producto o servicio.
4. **Proyecciones financieras:** Esta sección incluye los pronósticos de ventas y gastos, el análisis del punto de equilibrio, puede dividirse en dos partes, la primera (ingresos) pronostica el volumen de ventas, discriminadas por mes y por categoría de productos, la segunda (gastos) pronostica los costos esperados de marketing desglosados de manera detallada, los cuales permitan comprender a profundidad en qué se invierte este presupuesto.

### Resumen Ejecutivo

Colombia le ha apostado a la adopción y el desarrollo de las alternativas digitales como lo es el comercio electrónico, esto se refleja en la creciente aceptación del público y la implementación empresarial, así como en el incremento acelerado del PIB aportado por el *e-commerce*, de la misma manera lo demuestra un arduo proceso de implementación de políticas

relacionadas con la seguridad en las transacciones y la gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, factores imprescindibles a la hora de hablar de una correcta adopción de las alternativas digitales. Pese a lo anterior, aún existen aspectos inmaduros en el comercio electrónico, como lo es la baja penetración de algunas categorías y la baja adaptabilidad de públicos específicos.

Se ha detectado en la industria de la consultoría en comercio electrónico y mercadeo digital para pymes en Colombia, la tendencia de ofrecer un portafolio de servicios estrictamente relacionado con el *e-commerce* y el *marketing* digital, en donde las soluciones relacionadas con el mercadeo tradicional o branding prácticamente no son contempladas, dicha situación se complementa con la realidad en la que en Colombia solo un cuarto de las empresas han incorporado correctamente las alternativas digitales, lo que funciona como una oportunidad para el proyecto de creación de empresa de consultoría en comercio electrónico enfocada a microempresarios y emprendedores de la ciudad de Bogotá, Coco Electrónico, en donde su valor agregado es presentar una oferta integral de consultoría y asesoría en mercadeo *on* y *offline*, *branding*, comercio electrónico, desarrollo de contenido para redes sociales (*content marketing*) así como la construcción de catálogos de producto, creación de tiendas virtuales y sitios web.

### **Análisis de la Situación**

Coco Electrónico desarrolla una propuesta de servicios especializada en el nicho del comercio electrónico, relacionada con la solución de problemáticas específicas afines con la creación y administración de tiendas virtuales y/o páginas web, implementación de pasarelas de pago, desarrollo o actualización de catálogos digitales, planeación y desarrollo de estrategias en función a las necesidades en *e-commerce*.

El primer año de operatividad se pretende abordar el mercado bogotano de consultoría, específicamente el enfocado en servicios de *e-commerce* para microempresas y emprendimientos, buscando la introducción exitosa del portafolio integral de servicios, la cual facilite la creación de alianzas estratégicas y convenios con distintas organizaciones, proveedores y clientes. A través de dichas alianzas, convenios y en general la introducción exitosa de Coco Electrónico en el mercado bogotano, se proyecta lograr duplicar las ventas en el segundo año de operatividad.

## **Resumen del Mercado**

Coco Electrónico se enfocará en las microempresas ubicadas específicamente en las cinco localidades de Bogotá que mayor número de microempresas tiene registradas y activas, estas son: Usaquén, Suba, Kennedy, Engativá y Chapinero.

Dentro de este mercado se buscarán organizaciones que no hayan adoptado dentro de su modelo de negocio el comercio electrónico o que lo hayan adoptado de manera incorrecta, permitiendo así ofrecer con mayor pertinencia y facilidad los servicios de consultoría y/o asesoría en *e-commerce*. Complementariamente, se busca que las microempresas o proyectos de emprendimiento necesiten contratar más de un servicio a la vez, ya sea relacionado con el comercio electrónico, el mercadeo *on - offline* o *branding*, asimismo, se dará prioridad a aquellas organizaciones que realicen algún tipo de registro contable de su operatividad, lo que sirva de indicio de formalidad en el negocio y capacidad financiera.

## **Mercado en aspectos demográficos**

El segmento más importante para Coco Electrónico son las microempresas y proyectos de emprendimiento que no han adoptado alternativas digitales en el negocio, como lo es el *e-commerce*, o que dentro de su modelo de negocio ya cuentan con alguna herramienta o plataforma para la compra y venta de bienes y servicios por internet, pero no es administrada eficazmente, lo que implica un bajo nivel de ventas, visibilidad o usabilidad.

Las microempresas representan más del 90% del mercado empresarial en Colombia, lo que implica que la mayoría de plazas laborales se concentren en este segmento y con esto, la necesidad de encontrar soluciones en múltiples áreas relacionadas con la administración de los negocios, como lo son los temas legales, tributarios, el recurso humano, el mercadeo y las ventas, la tecnología y los procesos.

## **Necesidades del mercado**

Desde hace unos años el mundo empresarial se ha volcado a las soluciones digitales, facilitando el proceso de exhibición, comunicación, compra y venta, tanto para las organizaciones

como para las personas, lo que ha significado una transición en la que no todas las empresas en Colombia han participado, lo que ha afectado significativamente la competitividad y preferencia de los consumidores por algunas marcas y productos, por encima de otras. Por lo anterior, las organizaciones, sin importar su tamaño, en medio de esta transición buscan apoyo en personal o firmas externas que les guíen y faciliten el proceso adaptativo en su negocio hacia las alternativas digitales de negocio.

La correcta adopción de alternativas como el *marketing* digital, el comercio electrónico o en general la digitalización de los procesos operativos comprende una mezcla de elementos que deben ser tomados con la rigurosidad necesaria, pues muchos de estos suelen estar interconectados en el sentido de influir en la decisión de compra de una persona (B2C) o empresa (B2B).

Partiendo de lo anterior, Coco Electrónico provee a la comunidad de microempresarios y emprendedores de la ciudad de Bogotá una variada oferta de servicios de consultoría, en donde el proyecto de creación de empresa busca otorgar los siguientes beneficios, que resultan importantes para los clientes:

- **Calidad en el servicio:** Las microempresas y emprendimientos buscan soluciones reales a sus inconvenientes en el área de mercadeo y ventas en el canal digital, por lo cual esperan un plan de acción con soluciones específicas que les permitan incrementar la cantidad de clientes potenciales y reales de su negocio.
- **Diseños bien pensados:** El mercado de los servicios relacionados con la creación y administración de plataformas y/o herramientas del *e-commerce* posee una alta exigencia en términos de usabilidad y desarrollo gráfico, por lo que las soluciones que se planteen deben poseer una clara orientación hacia la experiencia del usuario y el diseño sobrio y moderno de los componentes de cada una de las plataformas y/o herramientas manejadas por los clientes en el área del comercio electrónico y *marketing* digital.
- **Servicio al cliente:** Se requiere un servicio ejemplar al momento de atender a microempresarios y/ emprendedores, indiferentemente del perfil del cliente, todos buscan guías, soluciones y conocimiento alrededor de la administración de su negocio, por lo cual una dinámica del servicio en donde se incluya al cliente en el proceso de planeación y

ejecución, además de ser bien tratado e instruido en áreas del conocimiento que no son de su dominio, será ésta la clave de un negocio sostenible con una base de clientes regulares.

### **Tendencias del mercado**

El *social commerce* es una de las tendencias que ya ha ratificado su utilidad y atractivo en el mercado estadounidense y asiático, especialmente en China, esta práctica dentro de las redes sociales se basa en identificar los productos que aparecen en una publicación de contenido de marcas o influenciadores y poderlos adquirir con un clic directamente en la red social, esta alternativa motivada por Pinterest y adoptada posteriormente por Instagram le ha otorgado al *content marketing* un mayor nivel de importancia dentro de las consideraciones estratégicas de las organizaciones, otra modalidad de esta tendencia aparece en otras redes sociales como Pinduoduo, pues permiten que las personas se conecten con sus amigos y realicen compras grupales con el fin de obtener precios más reducidos (PyM, 2019).

El internet de las cosas, esta tendencia cada vez más fuerte en la industria, presenta un cambio interesante tanto para las marcas como para los consumidores, pues ahora se desarrollan aparatos que están conectados a internet con el objetivo de dinamizar la experiencia, la cual puede ser a través de facilitar su uso o incluir uno nuevo al producto, para las marcas esto permite obtener una serie de nuevos datos, dentro de los cuales se encuentra la frecuencia de uso y el tipo de interacción que realizan las personas con sus productos (PyM, 2019).

La realidad aumentada o realidad virtual ha permitido impulsar en mayor y mejor medida las compras por internet, pues mediante la interacción con espacios desarrollados desde el mundo virtual en el mundo real, lo que permite a los clientes tener una experiencia más cercana a la real al momento de comprar, adicionalmente permite experiencias más allá del *e-commerce*, como lo es el entretenimiento, lo que ha significado para muchas marcas el replantear sus estrategias e incluir la realidad virtual con el objetivo de incrementar la interacción y la recordación (PyM, 2019).

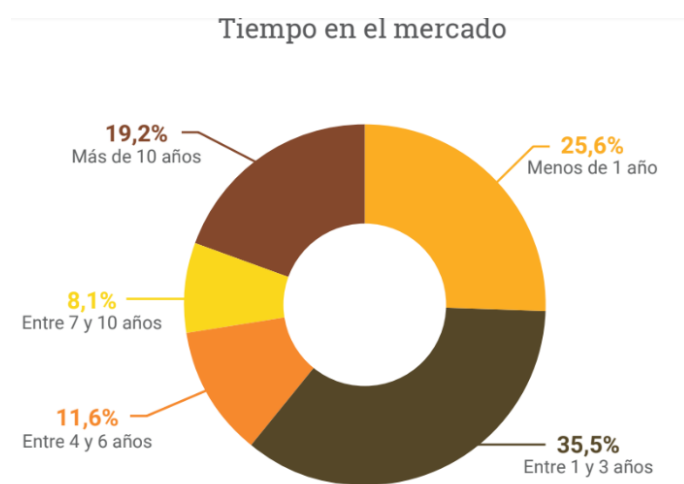
### **Crecimiento del mercado**

RD Station, Rock Content (2019) califican como un “boom” en la demanda digital al fenómeno que Colombia vive desde hace unos años, pues las personas paulatinamente han migrado

muchas de sus actividades al internet, esto ha hecho que tanto las marcas como los clientes busquen aprovechar esto con fines comerciales. Lo anterior ha significado que el mercado de servicios profesionales haya obtenido un impulso en la creación de nuevos negocios relacionados con el “boom digital”, dentro de los cuales se encuentran las firmas consultoras y las agencias digitales.

RD Station, Rock Content (2019) presentan un gráfico que permite comprender las repercusiones que ha generado este “boom” en la creación de nuevos negocios como los anteriormente mencionados, en donde los competidores “maduros” del mercado representan menos del 40% del mercado.

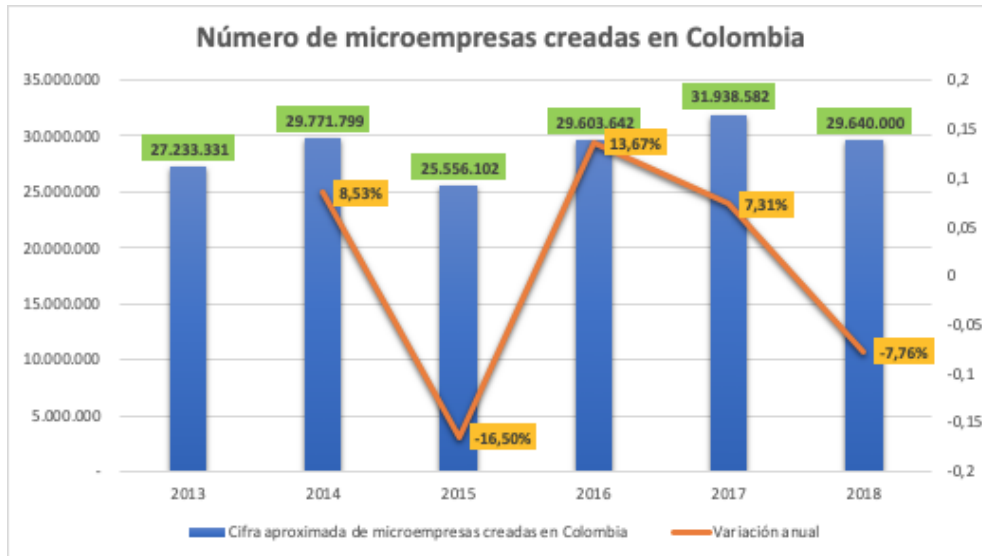
**Figura 23. Tiempo en el mercado de agencias y consultores en temas digitales**



**Fuente.** RD Station, Rock Content (2019).

En cuanto al crecimiento del grupo objetivo, anualmente incrementa considerablemente el número de microempresas en Colombia; tal como se puede apreciar en la siguiente figura, lo que implica que año tras año la oportunidad de ofrecer servicios de asesoría y consultoría en branding, *e-commerce*, *marketing on* y *offline* obtiene validez y demanda en el mercado.

**Figura 24. Número de microempresas creadas en Colombia en los últimos 6 años**



**Fuente.** Elaboración a partir de Confecámaras (2015); Confecámaras (2016); Confecámaras (2017); Confecámaras (2018).

Adicionalmente, en Bogotá el número de empresas y establecimientos de comercio ha aumentado significativamente en los últimos años, obteniendo un crecimiento del 6% en 2016, 8% en 2017 y 4,7% en 2018, en donde el número de microempresas supera la cifra de 660.000 organizaciones activas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017; Cámara de Comercio de Bogotá, 2018; Unipymes, 2019).

## **Matriz DOFA**

### **Debilidades:**

- La cantidad de servicios que puedan prestarse se ve limitada por el número de personas que componen el proyecto en su etapa inicial.
- No se cuenta con alianzas estratégicas que puedan respaldar el proyecto en su etapa inicial.
- No se cuenta con posicionamiento en el mercado que permita atraer clientes a través de la credibilidad en el servicio y sus resultados.
- No se cuenta con aliados estratégicos que mediante el *networking* faciliten el contacto entre la firma consultora y clientes potenciales.

- El personal que compone Coco Electrónico no posee un nivel de inglés que los catalogue como bilingües, lo que dificulta un posible proceso de negociación y/o atención de un cliente extranjero.

### **Oportunidades:**

- Un porcentaje importante de los competidores no posee especialización en servicios.
- La mayoría de los grandes competidores del mercado no se enfocan en microempresas.
- Menos del 20% de la competencia sustituta maneja servicios relacionados con el comercio electrónico.
- Gran parte de la competencia no incluye consultorías y/o asesorías en branding y mercadeo offline dentro de su portafolio de servicios.
- Tercerización de procesos en las empresas en crecimiento en el país.

### **Fortalezas:**

- Especialización en un nicho o segmento de mercado, como lo es el *e-commerce* para microempresarios.
- Portafolio pensado en las necesidades de una microempresa en términos de marca, mercadeo y ventas, especialmente en el canal digital.
- Conocimiento del mercado y años de experiencia por parte del consultor líder del proyecto.
- Precio básico de los servicios pensados en las capacidades económicas promedio del grupo objetivo.
- Flexibilidad para ajustarse al presupuesto de los clientes a través de manejar dos dinámicas en los servicios: analizar y ejecutar para la microempresa (consultoría) o analizar y sugerir un plan de acción que ejecute la microempresa (asesoría).

### **Amenazas:**

- Creciente interés por parte de consultoras externas en atender el mercado colombiano de consultoría.
- Gran parte de los competidores basan su estrategia competitiva en el precio.
- Tendencia de las consultoras líderes de incluir en su portafolio servicios relacionados con el comercio electrónico.

- Escasa demanda de empresas extranjeras por servicios de consultoría de firmas mipyme colombianas.
- Alto porcentaje de fracaso empresarial en proyectos con un tiempo menor a 5 años en el mercado.

#### **Estrategias DO:**

- Certificar a Coco Electrónico y su personal en las principales herramientas, técnicas y software existentes alrededor del e-commerce, con el fin de darle credibilidad y posicionamiento a nivel local al servicio de consultoría en comercio electrónico.
- Realizar alianzas estratégicas con proveedores y organizaciones que permitan recomendar a Coco Electrónico como la firma consultora especializada en comercio electrónico para microempresas.
- Realizar una alianza estratégica con microempresas de lenguas, que permitan al personal de Coco Electrónico dominar el segundo idioma a cambio de servicios de consultoría.
- Basar la estrategia de comunicación en la composición del portafolio de servicios, con el fin de posicionar a Coco Electrónico como una firma consultora en *e-commerce*, *branding*, *mercadeo on y offline*.

#### **Estrategias FO:**

- Comunicar la flexibilidad que poseen los servicios de Coco Electrónico, con el fin de motivar a los clientes potenciales a impulsar su microempresa a través de procesos de consultoría o asesoría.
- Emplear colaboradores outsourcing únicamente cuando sea requerido en la prestación de servicio de un cliente, con el fin de asegurar un precio rentable y competitivo.

#### **Estrategias DA:**

- Contratar ejecutivos de cuenta bilingües outsourcing cuando el personal del proyecto no pueda atender nuevos clientes, con el fin de incrementar la fuerza comercial de Coco Electrónico.

- Realizar convenios con instituciones de educación superior, con el fin de servir de plaza de práctica e incrementar los recursos humanos de Coco Electrónico para aumentar la cantidad de proyectos que puedan atenderse.
- Realizar alianzas estratégicas con consultoras extranjeras mipymes interesadas en ingresar en el mercado colombiano, con el fin de hacer de Coco Electrónico su filial para procesos de consultoría en *e-commerce*, *branding* o mercadeo *on* y *offline*, a cambio de obtener respaldo en otras áreas de consultoría y posicionamiento.

## Competencia

El factor clave desde la perspectiva del cliente al momento de adquirir un servicio de Coco Electrónico es la especialización en los servicios, lo que se relaciona con la profundidad y la calidad del proceso de consultoría y/o asesoría.

### Tipos de competidores:

**Firmas consultoras de gran tamaño y prestigio:** Son organizaciones comúnmente extranjeras, que gracias a su prestigio y experiencia, desarrollan un portafolio de servicios en múltiples áreas, además por su posicionamiento no suelen plantear sus servicios de manera accesible para pequeños emprendedores o empresarios, y es bajo este elemento que Coco Electrónico compite con este tipo de organizaciones, pues su nicho de mercado son dichos pequeños emprendedores y/o microempresarios que no suelen contar con la capacidad económica para contratar una consultoría con una firma internacional.

**Agencias digitales:** Son organizaciones que se enfocan en el desarrollo de soluciones relacionadas con gestión, estrategia y producción para otras empresas, este tipo de empresas plantean su competitividad a través de la atención de proyectos, sin importar el tamaño o el mercado del mismo, lo que significa que el personal que hace el rol de consultor en mercadeo digital hace el mismo rol para diseño de stands en ferias, aquí, Coco Electrónico compite a través de garantizar al cliente que las personas que atienden las necesidades de su microempresa son personas especializadas en el área motivo de consulta, ya sea *e-commerce*, *branding* o mercadeo *on* y *offline*.

**Firmas consultoras mipymes:** Son organizaciones que comúnmente especializan sus servicios en un tema, como lo es el *e-commerce*, el *marketing* digital o el desarrollo de *software* a medida, estos competidores componen la mayoría del mercado complementariamente a las agencias digitales, a través del análisis de los servicios de 31 de las mipymes consultoras en los temas anteriormente mencionados, se logró identificar que Coco Electrónico compite en este escenario al ofrecer servicios especializados que la mayoría de estas firmas consultoras no ofrece de manera complementaria al mercadeo digital o el comercio electrónico, estos son: consultoría y asesoría en mercadeo offline, branding, desarrollo de catálogo de productos.

**Consultores independientes:** Este tipo de competidores suelen enfocarse en un nicho de mercado como lo son empresas de un mercado determinado, de un tamaño específico y/o en un área puntual, aquí, Coco Electrónico compite a través de la confianza, el respaldo y la credibilidad que genera el apoyarse en una empresa para solucionar inconvenientes específicos en *e-commerce*, *marketing* y *branding*, más que el apoyarse en una persona que desarrolle externamente soluciones en estos temas.

## **Macroentorno**

La apuesta que Colombia paulatinamente le ha hecho a la digitalización de los procesos y en general a la adopción de las alternativas digitales, ha sido una de las fuerzas que ha conducido el mercado, desde el comercio hasta los servicios profesionales dirigidos a empresas, como es la consultoría en *e-commerce*. Paralelamente, la tecnología y sus cambios casi inmediatos son los que marcan el paso en el mercado, pues de estos depende la competitividad y en general la dinámica empresarial en la actualidad, ya sea vista en los procesos, en los productos o servicios.

Complementariamente, gracias a los avances tecnológicos en conectividad y comunicación es que en la actualidad las empresas han eliminado los intermediarios que no representan un valor adicional en su cadena de valor pero que sí encarecen el precio de su oferta, pasando de hacer convenios y tratos con distribuidores de distintos tamaños en diversas partes del país o el mundo, a hacer tratos directos con los fabricantes y/o proveedores de sus productos y servicios.

## **Estrategia de mercadeo**

El objetivo principal es posicionar a Coco electrónico como la firma consultora especializada en *branding*, *e-commerce* y *marketing* para microempresas. La estrategia de *marketing* buscará primero crear conciencia en el cliente, en relación con los servicios y los resultados ofrecidos, para entonces crear una base de clientes.

El mensaje que se busca comunicar es que Coco Electrónico ofrece soluciones especializadas para los inconvenientes de las microempresas en las áreas de marca e imagen corporativa, ventas y mercadeo especialmente en el canal digital. Este mensaje se comunicará a través de diversos medios: el primero será la página web de Coco Electrónico, que proporcionará una rica fuente de información sobre los servicios, los resultados y el compromiso de la empresa con el proceso de consultoría y asesoría, este medio ofrecerá a los clientes la oportunidad de cotizar y contratar los servicios que necesiten. Se invertirá gran tiempo y porcentaje del presupuesto de la mezcla de mercadeo en el portal web, con el fin de desarrollar una plataforma que comunique los aspectos de usabilidad, atractivo visual, posicionamiento web y profesionalidad con los que debe contar todo proyecto en internet.

El segundo medio de mercadeo serán los anuncios en diferentes revistas y/o boletines del sector, contemplando especialmente los producidos en la academia (revistas y boletines de instituciones de educación superior, quienes en parte son la cuna del emprendimiento en el país) con el fin de atender emprendedores o microempresarios que se encuentren en la etapa de planeación de su proyecto. El tercer medio serán las redes sociales, en donde se realice *content marketing* con el fin de ganar clientes de manera orgánica, paralelamente se realizará pauta de resultados y/o patrocinio de contenido, con el fin de posicionar progresivamente a Coco Electrónico y su contenido dentro de los motores de búsqueda y las redes sociales.

El *email marketing* y las llamadas telefónicas configuran el último medio a utilizar, serán el resultado de un proceso de crear y alimentar una base de datos a través de las distintas estrategias de *content marketing* realizadas en redes sociales y la página web de Coco Electrónico.

## **Misión**

Contribuir con la correcta adopción de las alternativas digitales en microempresas de Bogotá, mediante la asesoría y consultoría en comercio electrónico, incentivando el crecimiento empresarial y la competitividad, siempre con la motivación de difundir el respeto, la honestidad y transparencia con las personas a todo nivel, desde los colaboradores, hasta los clientes y la comunidad.

## **Objetivos de Mercadeo**

- Posicionar a Coco Electrónico como la firma consultora especializada en *branding*, *e-commerce* y *marketing* para microempresas.
- Desarrollar alianzas con proveedores que permitan respaldar el proyecto desde sus primeros meses operativos
- Desarrollar convenios con clientes, con el fin de capacitar al personal de Coco Electrónico en el dominio del segundo idioma para negocios a cambio de prestar servicios de consultoría
- Obtener mínimo 1 cliente referido cada trimestre en el primer año de operación

## **Objetivos Financieros**

- Ventas de más de \$90.700.000 millones de pesos en el primer año.
- Obtener una rentabilidad sobre la operatividad mayor al 25%.
- Duplicar las ventas en el segundo año operativo

## **Mercado Objetivo**

Tal y como se ha especificado en puntos anteriores, especialmente en el resumen del mercado y crecimiento del mercado, Coco Electrónico enfocará su portafolio de servicios y plan de mercadeo en las microempresas y proyectos de emprendimiento provenientes específicamente de las cinco localidades de Bogotá que presentan el mayor número de microempresas activas y registradas: Usaquén, Suba, Kennedy, Engativá y Chapinero.

## Posicionamiento

Coco Electrónico se posicionará como la firma consultora especializada en *branding*, comercio electrónico y *marketing* para microempresas. Este posicionamiento se logrará mediante la difusión de los atributos de la empresa, en donde se comunique el portafolio de servicios y la satisfacción de las necesidades del mercado, aquí la mezcla de servicios de *e-commerce*, *marketing* y *branding* no es habitual en el mercado, y aquellas organizaciones que poseen una oferta similar no comunican suficientemente el manejo de estos servicios, lo que representa una oportunidad en el posicionamiento.

## Mezcla de mercadeo

La mezcla de mercadeo contempla una serie de medios que buscan atender un público específico y se alinean a unos objetivos puntuales, estos son:

- **Medios digitales - página web:** buscará brindar información detallada sobre los servicios ofrecidos, el diferencial de la organización y la posibilidad de cotizar y contratar el servicio que requiera el microempresario o emprendedor que figure como cliente. Se perseguirá el posicionamiento orgánico del dominio a través de contenido relevante, pero será apoyado por posicionamiento en resultados de motores de búsqueda.
- **Medios digitales - redes sociales:** El objetivo es atraer clientes a través del desarrollo de una estrategia de *content marketing*, la cual está enlazada a la página web de Coco Electrónico, también facilitará la interacción y atención de emprendedores y/o microempresarios que requieran una ampliación en el detalle de los servicios y cotizaciones.
- **Medios digitales e impresos - boletines y/o revistas digitales de instituciones de educación superior:** buscará posicionar a Coco Electrónico como una firma consultora especializada en *branding*, *e-commerce* y *marketing* para microempresas, llegando así al público de emprendedores, microempresarios y/o proyectos en su fase de planeación.
- **Medios digitales e impresos - boletines y/o revistas relacionadas con el emprendimiento, mercadeo, comercio electrónico, campos creativos:** A través de utilizar los espacios publicitarios más pequeños y/o menos costosos, se busca dar visibilidad a la marca, así como posicionar la propuesta de valor de Coco Electrónico, tanto

en el público de emprendedores y microempresarios, pero estos con un perfil mucho más profesional y enfocado a los negocios, como en aquellos aliados y proveedores estratégicos que puedan darle respaldo al proyecto en un futuro.

- **Medios digitales - *email marketing*:** se buscará brindar información detallada sobre los servicios ofrecidos, brinda la posibilidad de entablar un diálogo directo con el cliente potencial y/o real, en el que se pueda cotizar, contratar y compartir detalles específicos de las soluciones posibles para la problemática motivo de consulta.

En los siguientes puntos se desglosan los diferentes componentes conceptuales bajo los cuales está planteada la mezcla de mercadeo

#### **2.4.1 Concepto del producto o servicio**

Coco Electrónico ofrece una serie de servicios que se enfocan en mejorar la competitividad de las microempresas de Bogotá, tanto en el canal digital de ventas, como en los canales tradicionales, asimismo, están enfocados en mejorar la gestión y credibilidad de marca a través de la comunicación y el profesionalismo en la imagen corporativa, dentro de las variables que pueden ofrecerse a los clientes se encuentran dos opciones: análisis y ejecución de estrategias planteadas alrededor de una problemática puntual existente en la microempresa o proyecto de emprendimiento (consultoría), análisis y propuesta de plan de acción alrededor de una problemática puntual existente en la microempresa o proyecto de emprendimiento (asesoría).

- **Desarrollo de contenido para redes sociales:** Creación de contenido gráfico, textual y/o audiovisual para las redes sociales que use el cliente, comprendiendo desde la fase de análisis de la marca en RRSS, el desarrollo de la pieza digital, hasta la programación de la misma.
- **Consultoría en comercio electrónico:** Entendimiento del negocio y análisis empresarial a nivel de implementación y administración de plataformas de *e-commerce*, planteamiento y ejecución de acciones que busquen solucionar la problemática motivo de consulta.
- **Creación de sitios web:** Entendimiento del negocio y expectativas de la microempresa o emprendimiento respecto a contar con un portal web, maquetación, programación y

montaje de página adaptable a pantallas en ordenadores y dispositivos móviles, en un dominio web ajustado a las necesidades del cliente.

- **Catálogo de productos:** Entendimiento del negocio, planeación de *product shot*, ejecución de sesión fotográfica y postproducción de fotografías alineado con la imagen corporativa de la marca.
- **Asesoría en comercio electrónico:** Entendimiento del negocio, identificación de puntos clave a mejorar en la implementación y/o administración de plataformas de *e-commerce*, sugerencia de acciones que respondan a la problemática motivo de consulta, para su correspondiente implementación por parte del microempresario o emprendedor.
- **Consultoría en branding:** Entendimiento del negocio, análisis e identificación de puntos clave a mejorar en términos de imagen corporativa o gestión de la marca, planeación e implementación de acciones que busquen solucionar el inconveniente motivo de consulta.
- **Asesoría en branding:** Entendimiento del negocio, identificación de puntos clave a mejorar en la imagen corporativa o gestión de marca, sugerencia de acciones que respondan a la problemática motivo de consulta, para su correspondiente implementación por parte del microempresario o emprendedor.
- **Consultoría en mercadeo:** Entendimiento del negocio y análisis empresarial a nivel de desempeño de comercial, planeación e implementación de acciones que busquen solucionar el inconveniente motivo de consulta, relacionado con la selección de canales, herramientas y estrategias del mercadeo tradicional y/o digital en función de los objetivos de la microempresa o proyecto de emprendimiento.
- **Asesoría en mercadeo:** Entendimiento del negocio, análisis empresarial a nivel de selección de canales, herramientas y estrategias del mercadeo tradicional y/o digital en función de los objetivos de la microempresa o proyecto de emprendimiento, sugerencia de acciones que respondan a la problemática motivo de consulta, para su correspondiente implementación por parte del microempresario o emprendedor.
- **Creación de tienda virtual:** Entendimiento del negocio y expectativas de la microempresa o emprendimiento respecto a contar con un sitio web en el que puedan comerciar con sus

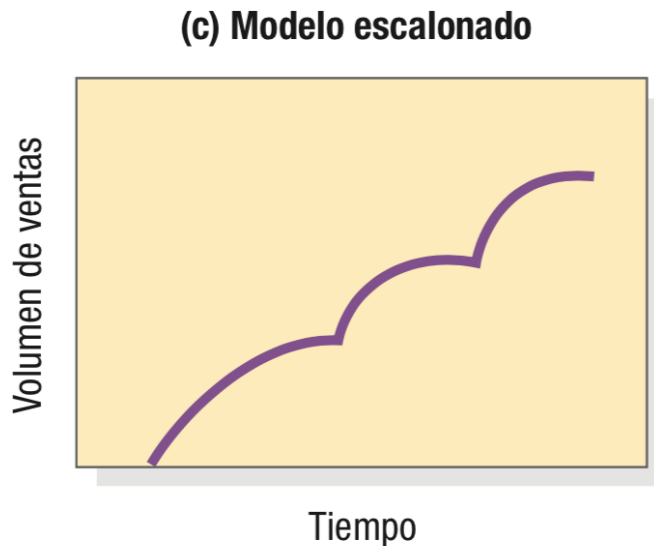
productos o servicios, maquetación, programación y montaje del *back end* y *front end* de la tienda virtual en un *host web* y dominio web acorde a las necesidades del cliente, integración de pasarelas de pago, creación de certificados de seguridad, elaboración de página adaptable a pantallas en ordenadores y dispositivos móviles.

El servicio por sí mismo es el componente clave de la mezcla de mercadeo, por lo tanto, la mejor publicidad debería ser el servicio y el resultado del mismo, por lo que la base de crear alianzas estratégicas radica en la oferta misma.

Existen diversas claves del éxito que dependen del tipo de competidor con el que se compare la oferta de Coco Electrónico, pero la promesa básica radica en brindar soluciones reales a los inconvenientes motivos de consulta, ya sea relacionado con el mercadeo, el *branding*, el *e-commerce* o un proyecto que mezcle todas las áreas contempladas en el portafolio de servicios, para ello es necesario establecer una buena relación con los clientes, haciéndolos parte del proceso de planeación y ejecución de acciones, de tal manera que puedan aportar su punto de vista, aprender, crear sinergia con la firma consultora y al interior de sus organizaciones, así como estableciendo los parámetros específicos bajo los cuales deben plantearse las soluciones (objetivos, expectativas y necesidades).

Es válido mencionar que el campo del mercadeo así como el del comercio electrónico están en constante actualización, debido a los avances tecnológicos que puedan surgir y ser aplicados en los productos o servicios, en los procesos de las organizaciones, intermediarios y demás colaboradores, en la comunicación o en la administración del área de mercadeo, lo que implica un constante proceso de capacitación y actualización a nivel interno, con el fin de renovar el portafolio y mantener vigentes los servicios y las soluciones brindadas en el proceso de la asesoría y consultoría, partiendo de lo anterior, el modelo de ciclo de vida de los servicios de la firma consultora se relacionan con el modelo escalonado, en el que las ventas atraviesan una serie de ciclos de vida sucesivos, resultado de los nuevos descubrimientos, características o actualizaciones que sufre la oferta de productos o servicios de una empresa (Kotler, Keller, 2012), tal como se aprecia en la siguiente figura:

**Figura 25. Ciclo de vida escalonado.**



**Fuente.** Kotler, Keller (2012).

#### **Claves del éxito**

- Excelencia, compromiso y confidencialidad en la solución de inconvenientes empresariales motivos de consulta.
- Flexibilidad en el desarrollo de planes integrales que busquen solucionar los distintos inconvenientes empresariales del cliente.
- Calidad y cuidado en el detalle de cada servicio prestado al cliente.
- Conocimiento y experiencia en cada uno de los temas motivo de consulta, con el fin de transmitir y generar conocimiento útil, aplicable y de calidad en la microempresa que figure como cliente.

#### **2.4.2 Estrategias de distribución**

Partiendo de la teoría expuesta por Kotler, Keller (2012), en donde se menciona la relación entre la creación de valor con el diseño de la entrega de valor, aquí según el tipo de negocio, mercado, objetivos y estrategias son seleccionados los participantes de la red de generación de valor, los cuales pueden ser:

- **Comerciantes o distribuidores:** mayoristas y minoristas que compran mercancía y para posteriormente revenderla.
- **Agentes:** representantes de los fabricantes o agentes de ventas, buscan clientes y negocian en representación del fabricante, pero no adquieren los productos.
- **Facilitadores:** colaboran en el proceso de distribución, pero no compran la mercancía ni negocian su compraventa.

Complementariamente, Kotler, Keller (2012) exponen el tipo de *marketing* que será realizado al lidiar con intermediarios, el cual puede ser de empuje (negociación con los intermediarios para ofrecer, promover y vender el producto de un fabricante específico), la cual es más eficaz cuando la compra es realizada por impulso y existe baja lealtad de marca en el mercado o de atracción (uso de publicidad, promoción y otras formas de comunicación para convencer a los consumidores de solicitar el producto a los intermediarios), la cual es utilizada cuando existe una fuerte lealtad de marca y/o un alto nivel de involucramiento del cliente con la categoría, lo que significa que los consumidores son capaces de percibir con claridad la diferencia entre las marcas y su oferta, lo que implica que las personas realicen el proceso de selección antes de llegar al punto de venta.

Estos mismos autores resaltan la posibilidad en donde algunos fabricantes venden sus productos o servicios directamente a los usuarios finales, pero esto sucede en muy pocos casos y depende de la mezcla de elementos relacionados con el negocio, la oferta y las necesidades y metas de la empresa.

Kotler, Keller (2012) mencionan que los canales de distribución o también conocidos como canales de *marketing* en el sector servicios funcionan de manera distinta, aquí los mecanismos *online* para llegar al público objetivo o distintos segmentos (según sea la estrategia) también es un canal de *marketing* (o de distribución).

Por lo anterior, Coco Electrónico dentro de su entrega de valor hará uso especialmente de aquellos mecanismos *online*, lo que se relaciona con el sitio web propio, las redes sociales, los boletines y/o revistas digitales de instituciones de educación superior, boletines y/o revistas relacionadas con el emprendimiento, mercadeo, comercio electrónico, campos creativos, motores de búsqueda y *email marketing*, aquí se evita el uso de otros intermediarios o canales de

distribución, con el fin de garantizar un precio competitivo, además de primar la posibilidad de ajustar la oferta a las necesidades de cada cliente, lo que permite personalizar el precio, la dinámica de pago y los servicios incluidos.

Es válido mencionar que en este tipo de mercado (soluciones en comercio electrónico y *marketing* digital) no es común encontrar intermediarios de tipo comerciantes, agentes o facilitadores para la distribución del servicio, en cambio este presupuesto es empleado en estrategias de comunicación, difusión y desarrollo del producto/servicio, persiguiendo la consecución orgánica de clientes y recompra de ex clientes, pues una consecución de clientes más agresiva resulta mucho más costoso, menos efectiva y rentable, por el contrario, los clientes del mercado de consultoría brindan más importancia a la especialización de la firma y el servicio, el respaldo de proveedores, clientes y aliados estratégicos de la firma y el contenido disponible en las diferentes plataformas y redes de la empresa (RD Station, Rock Content, 2019).

Por lo anterior, el primer año de operatividad se enfocará en posicionar la marca y sus servicios en el mercado de microempresarios y emprendedores, para posibilitar la consecución de proveedores y demás aliados estratégicos que permitan respaldar y recomendar el proyecto para la consecución de clientes, de tal manera que se posibilite la meta de duplicar las ventas para el segundo año en el mercado. Además de basar la estrategia de distribución en los mecanismos online, Coco electrónico utilizará el *marketing* de atracción, el cual implica la publicidad, promoción y comunicación como poder de convencimiento del público objetivo, el cual es capaz de diferenciar la oferta de cada empresa (Kotler, Keller, 2012).

### **2.4.3 Estrategias de precio**

Partiendo de la teoría para fijar el precio expuesta por Kotler, Keller (2012), en la que se mencionan 6 pasos para realizar correctamente el proceso de fijación de precio en una empresa, estos son:

1. Selección de la meta que persigue la fijación de precio
2. Determinación de la demanda
3. Cálculo de costos
4. Análisis de costos, precios y ofertas de los competidores

5. Elección de un método de fijación de precios
6. Selección del precio final

### **Selección de la meta que persigue la fijación de precio**

Dentro del primer paso, existen cinco metas entre las cuales puede escogerse según sean los objetivos y necesidades de la organización en relación con el mercado, producto y ciclo de vida del mismo, estas son: supervivencia, maximización de las ganancias actuales, maximización de la participación del mercado, maximización del descremado del mercado y liderazgo de productividad (Kotler, Keller, 2012). Para el presente proyecto de creación de empresa de consultoría en *e-commerce* se ha escogido la meta de supervivencia, la cual implica que el objetivo es de corto plazo, pues se busca la permanencia en el mercado mediante los precios cubran los costos fijos y variables, a su vez, en el mediano o largo plazo la empresa deberá adoptar una nueva meta o añadir valor a su oferta, con el objetivo de mantener y/o incrementar sus ingresos y mantenerse en el mercado (Kotler, Keller, 2012).

### **Determinación de la demanda**

A través de una serie de ítems expuestos por Kotler, Keller (2012) es posible calificar el mercado de servicios de consultoría como un mercado con baja sensibilidad al precio, dentro de estos se encuentra que el público supone que el servicio tiene mayor calidad, prestigio o exclusividad si posee un mayor precio; factor que se relaciona con que el público piensa que los precios más altos se justifican, otro ítem radica en la naturaleza de los servicios, pues estos no pueden ser almacenados por los compradores, lo que soporta la calificación de un mercado con baja sensibilidad al precio.

Complementariamente, el mercado de los servicios de consultoría presenta una demanda inelástica, esto por dos motivos: 1) una organización que está interesada en contratar los servicios de consultoría en x área para solucionar una problemática específica, no contratará un servicio adicional de consultoría si el precio es reducido, pues su necesidad radica en la solución de una problemática puntual, 2) los servicios de consultoría pueden variar mucho entre un proyecto y otro, pues cada servicio es prácticamente confeccionado para la situación específica de una organización, lo que imposibilita mantener un precio estándar para los clientes, aunque estos en este caso sean todos microempresas de la ciudad de Bogotá.

## Cálculo de costos

Para efectos de fijación de precios se debe considerar el contexto económico del país, aquí tal y como lo resaltan Católico, Neira (2009) se debe establecer una política de precios que sea rentable para la firma consultora pero que sea accesible para los clientes, con el objetivo de no afectar la demanda hacia los servicios de asesoría o consultoría empresarial, aun cuando sea común que los clientes justifiquen los precios altos.

Tal como lo menciona Kotler, Keller (2012), la demanda es la que establece el límite superior del precio que puede cobrar una empresa por su producto o servicio, y son los costos los que establecen el límite inferior. Según lo anterior, se procede a desglosar los costos variables, fijos y promedio de Coco Electrónico, con el fin de comprender el límite inferior bajo el cual se deben fijar los precios de los servicios de consultoría.

**Tabla 30. Costo total de los servicios de Coco Electrónico**

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1	Consultoría e-commerce	7	\$ 530.357,14	\$	3.712.500 21%
2	Creación de tienda virtual	3	\$ 1.325.892,86	\$	3.977.679 23%
3	Consultoría en branding	8	\$ 267.857,14	\$	2.142.857 12%
4	Consultoría en mercadeo	5	\$ 455.357,14	\$	2.276.786 13%
5	Desarrollo de contenido para redes sociales	10	\$ 162.946,43	\$	1.629.464 9%
6	Catálogo de productos	6	\$ 250.000,00	\$	1.500.000 9%
7	Asesoría en mercadeo	6	\$ 26.785,71	\$	160.714 1%
8	Asesoría en comercio electrónico	6	\$ 28.571,43	\$	171.429 1%
9	Asesoría en branding	6	\$ 26.785,71	\$	160.714 1%
10	Creación de sitio web	4	\$ 437.500,00	\$	1.750.000 10%
	TOTAL			\$	<b>17.482.143 100%</b>

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

**Tabla 31. Costos y gastos fijos de Coco Electrónico**

<b>Costos y gastos fijos</b>			
<b>Concepto</b>	<b># de meses</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Total</b>
Arriendo oficina	12	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Servicio de agua	12	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Servicio de luz	12	\$ 40.000	\$ 480.000
Servicio de internet + telefonía fija	12	\$ 130.000	\$ 1.560.000
Papelería	12	\$ 289.483	\$ 3.473.800
Telefonía celular	12	\$ 58.000	\$ 696.000
Aseo	12	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Nómina	12	\$ 3.700.000	\$ 44.400.000
Contabilidad	12	\$ 550.000	\$ 6.600.000
<b>Total Costos y gastos fijos</b>			<b>\$ 77.609.800</b>

**Fuente.** Elaboración propia

Los costos variables se relacionan con la contratación por obra o labor para el desarrollo de soluciones relacionados con los servicios de consultoría y asesoría en *e-commerce*, independientemente de requerir o no la creación de una tienda virtual en el proceso de consultoría, esto implica que el costeo de hora hombre de estos servicios, incluya el salario del desarrollador web. Asimismo, es válido mencionar que, aunque el pago de nómina haga parte de los costos fijos, para el costeo de los servicios se debe tener en cuenta la mano de obra del servicio, por lo que cada servicio posee un cálculo de costo hora hombre, según el promedio de cargos (personas) que intervengan en el mismo y los posibles gastos extra, como los viáticos para el transporte de equipo en el servicio de fotografía de productos.

**Tabla 32. Costeo por servicio de Coco Electrónico**

Servicio	Costo total del servicio	Total operatividad primer año
Consultoría e-commerce	\$ 396.429	\$ 2.775.000
Creación de tienda virtual	\$ 881.696	\$ 2.645.089
Consultoría en branding	\$ 254.464	\$ 2.035.714
Consultoría en mercadeo	\$ 401.786	\$ 2.008.929
Desarrollo de contenido para redes sociales	\$ 154.018	\$ 1.540.179
Catálogo de productos	\$ 227.679	\$ 1.366.071
Asesoría en mercadeo	\$ 20.089	\$ 120.536
Asesoría en comercio electrónico	\$ 28.571	\$ 171.429
Asesoría en branding	\$ 20.089	\$ 120.536
Creación de sitio web	\$ 419.643	\$ 1.678.571
<b>Total</b>	<b>\$ 2.804.464</b>	<b>\$14.462.054</b>
<b>Promedio</b>	<b>\$ 280.446</b>	<b>\$ 1.446.205</b>

**Fuente.** Elaboración propia

Por lo anterior, el resumen de los costos es el siguiente:

- **Total costos fijos:** \$ 77.609.800 (valor anual)
- **Costos promedio mensuales (costos fijos + promedio costos variables):** \$ 6.467.483 + \$280.446 = \$6.747.929
- **Costos promedio anuales (costos fijos + promedio costos variables):** \$ 77.609.800 + \$ 1.748.214 = \$ 79.056.005

## **Análisis de costos, precios y ofertas de los competidores**

La estrategia de Coco Electrónico planteada alrededor del precio es ofrecer los servicios a un precio que pueda acceder el emprendedor o microempresario que apenas inicia, así como quienes ya poseen una empresa consolidada en el mercado, por lo anterior, se propone un precio base para los servicios, el cual puede cambiar según el servicio sea ajustado a las necesidades del cliente, además, se establece la alternativa de asesoría o consultoría, con el fin de poder brindar una guía para aquellos que no pueden costear una consultoría o tienen los medios para implementar las estrategias por sí mismos, de tal manera que se aminoren los costos del análisis y solución del inconveniente motivo de consulta.

En el estudio de competencia se logró identificar a través de la página web de algunas firmas consultoras, consultores independientes y agencias, el rango de precios de algunos servicios ofrecidos en el portafolio de Coco Electrónico: 1) el precio de las asesorías ronda entre los \$100.000 y \$450.000, 2) el precio base del desarrollo de una tienda virtual desde cero, sin dominio ni *web hosting* oscila entre \$1.500.000 y \$3.000.000, 3) el precio base de una consultoría en *marketing* digital se encuentra entre los \$400.000 y \$3.500.000, 4) la consultoría en *e-commerce* presenta un precio base entre los \$1.500.000 y \$4.000.000, 5) el desarrollo de un sitio web sin *web hosting* ni dominio web oscila entre \$900.000 y el \$1.800.000.

Adicionalmente, Católico, Neira presentan una tabla que permite conocer el rango de precios que las empresas están dispuestas a pagar (y ya han pagado) por los servicios de consultoría en mercadeo y publicidad, dicho rango permite entrever un panorama favorable para los servicios de Coco Electrónico.

**Tabla 33. Costos asumidos en servicios de consultoría por empresas de Bogotá**

<b>Temas</b>	<b>Costo Estimado</b>
Mercadeo y Publicidad, Planeación Estratégica, Exportaciones	Entre \$1.000.000 O \$10.000.000
Defensas Ante El TLC*	Material \$50,000, Servicio \$1.300.000
Conferencias para Pequeños Empresarios Relacionada con Ventas*	\$350,000
Cursos Individuales de Ventas, Talento Humano, Mercadeo, Compras	\$250.000
En la Feria de Emprendedores un Stand por	\$250.000
FERIA DE la FUNDACION ACAE un Stand por	\$500.000
Diagnóstico y Mejoras en Calidad y Productividad	\$5.000.000
Asesoría para Certificación de Calidad	\$10.000.000
Exportación	\$3'700.000
Ventas y Mercadeo, Motivación, Servicio Al Cliente	\$1'200,000
Asesoría en la parte Contable, Legal y Tributaria por hora	Entre \$20.000- \$70.000

**Fuente.** Católico, Neira (2009).

### **Elección de un método de fijación de precios**

Kotler, Keller (2012) resaltan una serie de métodos para fijar los precios, los cuales van desde procesos netamente internos de una organización en donde el precio es el resultado de la suma de la oferta de valor, o el resultado de una matriz de costos fijos, variables y punto de equilibrio, hasta procesos que se ciñen al mercado, contemplando los competidores, su oferta y precios, o dinámicas de precio por subasta.

Para el presente proyecto de creación de empresa, se escogió el método de fijación de precios con base en la competencia, con el fin de tener un claro panorama de qué ofrecen y cuánto cobran por ello, por lo anterior, los precios escogidos para los servicios de Coco Electrónico no buscan ser los más baratos del mercado ni competir meramente a través del valor de los servicios, pues los costos hacen insostenible una guerra de precios, especialmente con consultores independientes que gracias a la naturaleza de su ejercicio profesional poseen costos y gastos mucho menores a una firma consultora.

## Selección del precio final

Para la selección del precio se deben tener en cuenta los costos fijos, variables, promedio, el margen de rentabilidad deseado, la inversión en la mezcla de mercadeo, los precios de la competencia, los objetivos y la capacidad de la organización, así como el tamaño y la capacidad del mercado objetivo (Kotler, Keller, 2012). Partiendo de lo anterior, se buscó un precio accesible para microempresarios y emprendedores, sin importar si estos están moldeando su idea de negocio o si están operando en el mercado, asimismo, el precio cumple con el cuidado en el impacto sobre las actividades de *marketing* de la empresa, especialmente en la idea que pueda transmitir sobre la marca, la publicidad y los servicios, por lo anterior, la siguiente tabla presenta un listado de los servicios de Coco Electrónico con su correspondiente precio base.

**Tabla 34. Listado de precios y servicios de Coco Electrónico**

Consultoría e-commerce	\$	2.300.000,00
Creación de tienda virtual	\$	3.500.000,00
Consultoría en branding	\$	2.100.000,00
Consultoría en mercadeo	\$	2.300.000,00
Desarrollo de contenido para redes sociales		1.400.000,00
Catálogo de productos	\$	1.200.000,00
Asesoría en mercadeo	\$	350.000,00
Asesoría en comercio electrónico	\$	350.000,00
Asesoría en branding	\$	350.000,00
Creación de sitio web	\$	1.200.000,00

**Fuente.** Elaboración propia

En cuanto a las políticas de fijación de precios de la empresa, Kotler, Keller (2012) resaltan que algunos negocios establecen penalizaciones para regular la relación con los clientes y la operatividad de la organización, pero que no se debe caer en “castigar” a los clientes sin necesidad, un ejemplo de esto son los cobros extra que realizan los bancos cuando se supera un número de retiros al mes. Teniendo en cuenta lo anterior, Coco Electrónico implementará el cobro de tarifas de penalización cuando el cliente incumpla con citas para procesos que incurren el transporte de

equipos: servicio de desarrollo de catálogo de productos o producción de elementos audiovisuales correspondientes al desarrollo de contenido para redes sociales.

Asimismo, Kotler, Keller (2012) mencionan la necesidad de considerar políticas de adaptación de precio, en donde el precio varía en función de dinámicas y características específicas, aquí los autores resaltan la posibilidad de alterar el precio en función de la ubicación geográfica del cliente, también resaltan la posibilidad de adaptar la recepción de pagos, la cual puede variar entre trueque, acuerdos de compensación, acuerdos de recompra o acuerdos *offset*.

Por lo anterior, Coco Electrónico en función de los clientes que se encuentren fuera del rango cubierto por la ciudad y los municipios aledaños, establece las políticas de desarrollar los servicios de manera remota, con el fin de no incrementar el precio base, a menos que el cliente lo solicite de manera estricta, para procesos de catálogo de productos, según el tipo de oferta manejada por el cliente se puede pactar un envío de los productos para desarrollar el servicio en Bogotá, también se contempla la posibilidad de enviar al auxiliar de producción de medios para el desarrollo del servicio en las instalaciones del cliente.

En cuanto a la recepción de pagos, Coco Electrónico establece que pueden realizarse procesos de trueque y acuerdos de compensación, con el fin de facilitar la accesibilidad a los servicios por parte de emprendedores y microempresarios, estos son definidos por Kotler, Keller (2012) de la siguiente manera:

- **Trueque en la recepción de pagos:** El comprador y el vendedor intercambian bienes de manera directa, sin dinero de por medio ni terceros.
- **Acuerdos de compensación en la recepción de pagos:** El vendedor (en este caso Coco Electrónico) recibe un porcentaje en efectivo y el resto en productos.

#### **2.4.4 Estrategias de promoción o comunicación**

El objetivo de la estrategia de comunicación de Coco Electrónico es posicionar a la empresa como una firma consultora especializada en *branding*, *e-commerce* y *marketing* para microempresas, los medios escogidos para informar, persuadir y recordar a los consumidores son:

- **Medios digitales:** Portal web propio, redes sociales, motores de búsqueda, boletines y/o revistas en su formato digital de instituciones de educación superior, boletines y/o revistas en su formato digital, relacionadas con el emprendimiento, mercadeo, comercio electrónico, campos creativos.
- **Medios impresos:** boletines y/o revistas de instituciones de educación superior, boletines y/o revistas relacionadas con el emprendimiento, mercadeo, comercio electrónico, campos creativos.

Teniendo en cuenta los medios anteriormente relacionados, la mezcla de comunicaciones de marketing estará configurada de la siguiente manera, según la teoría de Kotler, Keller (2012):

- **Publicidad:** Definida por Kotler, Keller como cualquier forma pagada no personal, que permita la presentación, promoción y difusión de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado. Los medios que responden a este tipo de comunicación son: redes sociales (pauta de contenido de la empresa enlazada al portal web o la página en la red social), motores de búsqueda - página web (pago para aparición en los primeros resultados de búsqueda bajo una selección específica de público y palabras de búsqueda), boletines y/o revistas en su formato impreso y digital, de instituciones de educación superior y relacionadas con las áreas de emprendimiento, mercadeo, comercio electrónico, campos creativos (pago de un espacio dentro del formato, ya sea como contenido patrocinado o *banner* publicitario).
- **Promoción de ventas:** Definida por los autores Kotler, Keller como los incentivos de corto plazo implementados para animar a la prueba o compra del producto o servicio. Los medios que responden a este tipo de comunicación son: portal web y redes sociales (a través de estrategias de *content marketing* que permitan realizar una evaluación de la situación de la empresa en un área escogida a cambio de alimentar la base de datos de Coco Electrónico, o compartiendo la experiencia y resultados de los servicios con el objetivo de persuadir al cliente potencial), boletines y/o revistas en su formato impreso y digital, de instituciones de educación superior y relacionadas con las áreas de emprendimiento, mercadeo, comercio electrónico, campos creativos (a través de artículos que compartan información relevante sobre cualquiera de las áreas de consultoría o en los cuales se comparta brevemente la experiencia y los resultados de los servicios de Coco Electrónico).

- **Relaciones públicas y *publicity*:** Relacionada por Kotler, Keller como aquellos programas dirigidos internamente a empleados de la empresa o externamente al *target group*, otras empresas, medios o el gobierno, con el fin de promover o proteger la imagen de la empresa o sus comunicaciones de productos individuales. Los medios que responden a este tipo de comunicación son boletines y/o revistas en su formato impreso y digital, de instituciones de educación superior y relacionadas con las áreas de emprendimiento, mercadeo, comercio electrónico, campos creativos (a través de contenido patrocinado o publicaciones en el medio), redes sociales, página web (a través del *content marketing*).
- **Marketing directo:** Expuesta por Kotler, Keller como el uso de cualquier medio comunicación con el fin de establecer un diálogo o solicitar respuesta de manera directa con clientes específicos, potenciales y reales. Los medios que responden a este tipo de comunicación son: Página web, redes sociales, *email marketing*, teléfono.
- **Marketing interactivo:** Definida por Kotler, Keller como todas las actividades y programas *online* diseñados para que el mercado objetivo participe y de manera orgánica fomenten la conciencia, mejoren la imagen o provoquen ventas de los productos o servicios. Los medios que responden a este tipo de comunicación son: Redes sociales y página web (a través de distintos formatos de *content marketing*, el cual permita la participación activa del público).
- **Marketing de boca en boca:** Definida por los autores Kotler, Keller como la comunicación entre clientes reales y/o potenciales, en donde se relacionan los méritos o la experiencia de compra de una oferta específica, entendida como una empresa y sus productos o servicios. Es válido mencionar que toda la mezcla de medios está planteada para incentivar al público a recomendar la empresa, pues este es uno de los canales más significativos para la consecución de clientes en el mercado de consultoría (RD Station, Rock Content, 2019).
- **Ventas personales:** Kotler, Keller mencionan este tipo de comunicación como la interacción cara a cara con uno o varios clientes reales o potenciales, con el propósito de hacer presentaciones, resolver dudas e inquietudes y obtener pedidos. Aquí, los medios a utilizar son webinars, video llamadas, llamadas y reuniones empresariales.

Kotler, Keller (2012) exponen una figura en la que se relacionan las plataformas de comunicación más comunes, este material permite identificar de manera clara y precisa cuáles

serán los formatos y/o plataformas a utilizar por Coco Electrónico, según el tipo de comunicación que desee implementar en su estrategia de promoción o comunicación.

**Figura 26. Plataformas comunes de comunicación empresarial.**

Publicidad	Promoción de ventas	Eventos y experiencias	Relaciones públicas y <i>publicity</i>	Marketing directo e interactivo	Marketing de boca en boca	Ventas personales
Anuncios impresos y transmitidos	Concursos, juegos, rifas y loterías	Deportes	Kits de prensa	Catálogos	Persona a persona	Presentaciones de ventas
Empaque/externo	Incentivos y obsequios	Entretenimiento	Discursos	Correo	Grupos de chat	Juntas de ventas
Inserciones en el empaque	Muestras	Festivales	Seminarios	Telemarketing	Blogs	Programas de incentivos
Cine	Ferías y exposiciones comerciales	Artes	Informes anuales	Compras electrónicas		Muestras
Folletos y cuadernillos	Exhibiciones	Visitas a las fábricas	Donaciones a caridad	Compras por televisión		Ferías y exposiciones comerciales
Pósters y volantes	Demostraciones	Museos de la empresa	Publicaciones	Fax		
Directorios	Cupones	Actividades callejeras	Relaciones con la comunidad	Correo electrónico		
Reimpresiones de anuncios	Devoluciones de efectivo		Cabildeo	Correo de voz		
Carteleras	Financiamiento con intereses bajos		Medios de identidad	Blogs de la empresa		
Anuncios de display	Subvenciones por intercambios		Revista de la empresa	Sitios Web		
Display en punto de venta	Programas de continuidad					
DVD	Vinculaciones					

**Fuente.** Kotler, Keller (2012).

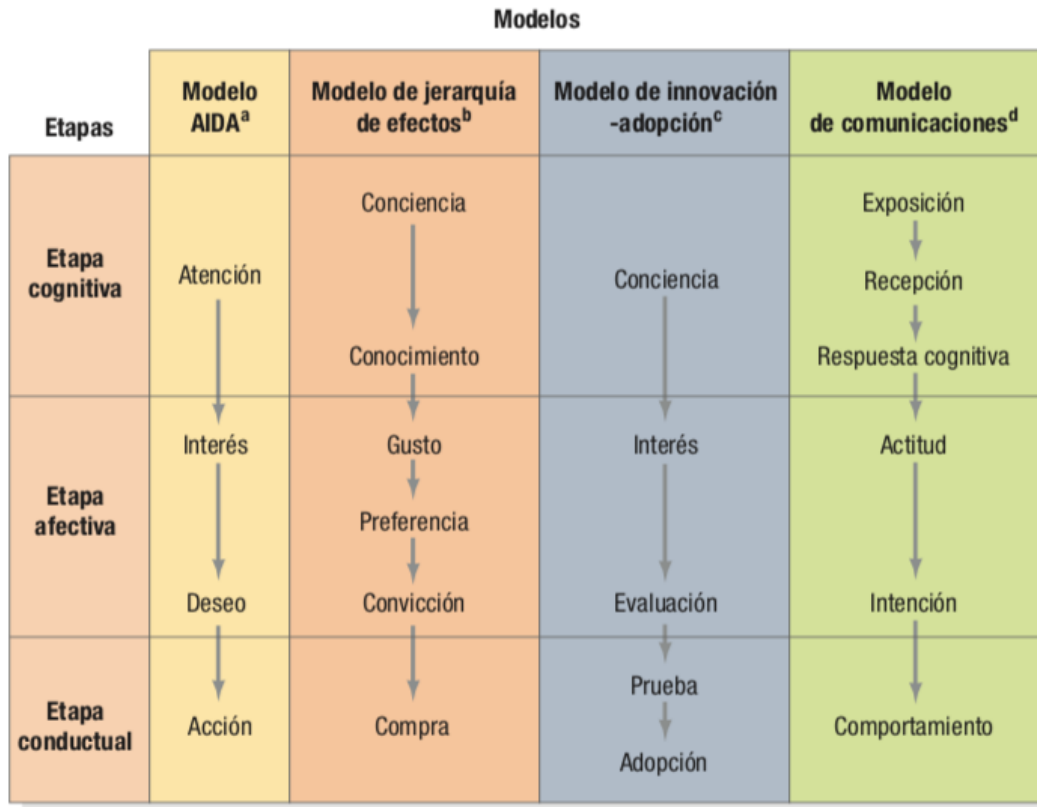
Según la anterior figura, es posible mencionar los tipos de plataformas a usar según el medio, estas son:

- **Anuncios impresos:** Boletines y/o revistas en su formato impreso, de instituciones de educación superior y relacionadas con las áreas de emprendimiento, mercadeo, comercio electrónico, campos creativos.
- **Anuncios de *display*:** Redes sociales y motores de búsqueda.
- **Muestras:** Página web y redes sociales.

- **Demostraciones:** Página web, redes sociales, boletines y/o revistas en su formato impreso y digital, de instituciones de educación superior y relacionadas con las áreas de emprendimiento, mercadeo, comercio electrónico, campos creativos.
- **Publicaciones:** Boletines y/o revistas en su formato impreso y digital, de instituciones de educación superior y relacionadas con las áreas de emprendimiento, mercadeo, comercio electrónico, campos creativos, página web y redes sociales.
- **Correo electrónico**
- *Telemarketing*
- **Blog de la empresa:** Content marketing en la página web y redes sociales.
- **Sitios web:** Página web, redes sociales, motores de búsqueda.
- **Persona a persona**
- **Blogs:** Content marketing en la página web y redes sociales.
- **Presentaciones de ventas:** Llamadas, video llamadas, webinars, reuniones empresariales.

Los medios seleccionados, el mensaje a comunicar, el tipo de comunicación y en general, la mezcla de comunicación y mercadeo está planteada para responder al modelo comunicativo AIDA, el cual puede ser entendido en la siguiente figura, se busca que los mensajes capten la atención del público objetivo, generen interés y posteriormente un deseo y acción de compra de los servicios de Coco Electrónico.

**Figura 27. Cuatro modelos clásicos de comunicación y respuesta.**



**Fuente.** Kotler, Keller (2012).

Es válido mencionar que el modelo AIDA será aplicado desde el inicio de operatividad del proyecto, pero a partir del segundo año, se busca captar la atención e incrementar el interés del público objetivo a través del respaldo y la recomendación que pueda surgir del *networking* de proveedores y aliados estratégicos del proyecto, asimismo, la comunicación en la página web, redes sociales y presentaciones de ventas serán complementadas con la exhibición y difusión de dichas alianzas y convenios que realice Coco Electrónico, con el fin de encaminar las estrategias al objetivo de duplicar las ventas en el segundo año.

En conclusión, la comunicación de Coco Electrónico será una estrategia de *inbound marketing*, en donde se busca que las personas, empresas y proveedores se enteren de los servicios, recuerden la marca y se interesen por la oferta de valor a través del contenido en los distintos medios de la empresa y quieran informarse con información futura, de tal manera que reciban información comercial de manera no intrusiva, además, esto se alinea con la información

compartida por RD Station, Rock Content (2019), quienes en su estudio del panorama de agencias en Colombia hallaron que el *inbound marketing*, en conjunto con la consecución orgánica de clientes por medio de blogs, redes sociales y el sitio web, representaron un 77,9% de la consecución de clientes, siendo uno de los principales canales de adquisición de clientes en este mercado.

#### **2.4.5 Estrategias de servicio**

La estrategia de servicio del proyecto de creación de empresa de consultoría en *e-commerce*, enfocada en microempresarios de la ciudad de Bogotá, se centra en el cliente y la comunicación de la calidad que se espera caracterice a Coco Electrónico.

Tal y como lo exponen Kotler, Keller (2012), la calidad del servicio de una empresa se pone a prueba con cada contacto entre el público y la organización, en donde la actitud, la información y la eficiencia con la que se atiende al cliente jugará un papel fundamental para concretar el cierre de las ventas.

Con el fin de transmitir la calidad en el servicio y perseguir la buena experiencia del cliente, el proyecto de Coco Electrónico tiene en cuenta algunos de los factores que Kotler, Keller (2012) destacan como influyentes en el comportamiento y la experiencia de la persona que figure como representante de un proyecto de emprendimiento o una microempresa, estos son:

- **Precio:** Se busca adecuar los procesos y demás elementos que componen el servicio de consultoría, entre estos el precio, con el fin de que el cliente no sienta que se le realizan cobros injustos, altos o engañosos ante sus necesidades empresariales.
- **Incomodidad:** Se presenta una serie de alternativas, tanto en la atención al cliente como en la prestación del servicio, en donde se contemplan reuniones presenciales o por internet, teletrabajo o desplazamiento hasta el proyecto, adaptación a la ubicación u horarios que requiera el cliente, así como la posibilidad de escoger entre tercerizar la implementación de estrategias o ahorrarse parte de la inversión e implementar por su propia cuenta el plan de acción. Adicionalmente, se busca que no exista un tiempo de espera significativo en las

citas pactadas, con el fin de transmitir el compromiso y el respeto que Coco Electrónico posee por sus clientes.

- **Fallos en el servicio básico:** Se busca que a través de las habilidades del personal que compone el proyecto de Coco Electrónico se eviten situaciones en las que los inconvenientes existentes en las microempresas o emprendimientos, relacionados con *branding*, *e-commerce* o mercadeo, no puedan ser solucionados a causa de incompetencia por parte de la firma consultora, además, es necesario tener alto cuidado por los detalles, con el fin de evitar situaciones de errores de facturación, dado a que el precio de los servicios varía según el proyecto, asimismo, para evitar errores en el servicio, en donde se intervengan áreas, procedimientos o elementos organizacionales que no estaban acordados entre las partes.
- **Fallos en el encuentro del servicio:** Coco Electrónico tiene como objetivo principal de negocio, la consecución de clientes a través del *networking*, ya sea producto de recomendaciones a manos de ex-clientes, proveedores o aliados estratégicos, por esta razón una de las promesas básicas radica en la calidad con la que se atiende al público en general, siempre velando por cumplir con valores como el respeto, transparencia y calidez en el trato y el servicio.
- **Respuesta al fallo de servicio:** Siempre se deben tener políticas para situaciones adversas en el servicio, ya sea en el trato al cliente o en la prestación del mismo, por tal razón se prima dar respuesta oportuna y preferiblemente inmediata ante cualquier inconveniente resultado de la intervención de Coco Electrónico, evitando así situaciones en las que el cliente no obtenga respuesta, o peor aún, respuestas negativas.
- **Competencia:** El proyecto de Coco Electrónico parte de una nómina reducida, pero con dominio en las distintas áreas en las que se centran los servicios de consultoría, por tal razón se busca ofrecer un excelente servicio a microempresarios y emprendedores que confíen en Coco Electrónico para solucionar inconvenientes específicos en sus negocios.
- **Problemas éticos:** Una de las promesas básicas de servicio es el respeto y la transparencia, tanto por el cliente y su negocio, como por el cliente de nuestros clientes, por tal razón, Coco Electrónico se compromete en prestar un servicio que cumpla con estándares de seguridad, calidad y usabilidad, asimismo, no desarrollará o hará parte de propuestas que

busquen engañar al mercado o alterar la verdad relacionada con las empresas, sus productos o servicios.

- **Cambios involuntarios:** Servicios relacionados con el *e-commerce*, *marketing* digital y la gestión digital de una organización están sujetos a las prestaciones que brinden proveedores de *web hosting*, dominio web y/o administración de herramientas, por tal razón, dentro de las políticas de calidad de los servicios de consultoría, se tiene presente manejar un abanico de distintos proveedores, herramientas y/o aliados estratégicos, con el fin de poder sustituir oportunamente cualquier elemento relacionado con las áreas/procedimientos anteriormente mencionados.

Adicionalmente, se plantean distintos elementos dentro del servicio de Coco Electrónico, con el fin de mejorar y perseguir la calidad del servicio (Kotler, Keller, 2012), estos son:

1. **Escuchar:** Es importante entender qué quieren los clientes y cómo lo desean, razón por la cual se debe contar con los canales adecuados para escuchar al público objetivo y prestar especial atención a la información que estos comparten, uno de estos canales son las redes sociales.
2. **Fiabilidad:** Esta es quizás una de las dimensiones más importantes de un servicio, por lo cual es una prioridad desarrollarla con cuidado y compromiso desde el inicio.
3. **Servicio básico:** Es importante cumplir con lo fundamental, tanto a nivel de desarrollo del servicio como en el proceso de escucha de clientes, informar e incluir al cliente en el proceso de desarrollo de soluciones, usar el sentido común.
4. **Recuperación:** Tan importante como la consecución de clientes nuevos, Coco Electrónico se enfocará en dar respuesta y apoyo oportuno a cualquier inconveniente que presente algún cliente, asimismo, a través de políticas de precio busca aminorar el impacto y alentar al cliente a continuar contando con la empresa como su aliado para inconvenientes relacionados con *branding*, *e-commerce* y *marketing*.
5. **Trabajo en equipo:** Es importante que al interior del proyecto exista sinergia, tanto en la prestación del servicio como en el manejo y los valores alrededor del trato al cliente, por lo tanto, es importante motivar y coordinar con los colaboradores para prestar un servicio completo y de calidad.

6. **Investigación:** Es importante llevar a cabo procesos que resulten en la mejora del servicio, asimismo, es importante investigar entre el personal del proyecto, con el fin de identificar posibles problemas con el servicio.
7. **Liderazgo de servicio:** Es importante diseñar, desarrollar y promover una cultura de servicio que progresivamente permita inspirar a toda la organización, lo que eventualmente agregará calidad en la oferta de valor, por esta razón se proponen valores, políticas y estrategias claras desde la fase de planeación del proyecto.

#### **2.4.6 Presupuesto de la mezcla de mercadeo**

Tal y como se ha mencionado en puntos anteriores, la inversión para la estrategia de mercadeo está volcada principalmente a los medios digitales, allí, se invertirá gran tiempo y porcentaje del presupuesto de la mezcla de mercadeo en el portal web, con el objetivo de comunicar correctamente los aspectos con los que debe contar una página web empresarial: usabilidad, atractivo visual, posicionamiento web y profesionalidad.

Adicionalmente, se incluirán boletines y/o revistas, ya sea en formato digital o impreso, aquí el presupuesto es reducido en la etapa inicial de Coco Electrónico, el objetivo de este medio es abordar al público emprendedor y/o microempresario que está formándose en las instituciones de educación superior, en cuanto a las revistas o boletines relacionadas con un tema específico, se busca posicionar a Coco Electrónico dentro de la mente del mercado objetivo que consume este tipo de medios, aunque inicialmente sea a través de los espacios más pequeños y menos costosos del mismo.

Complementariamente, se busca que a través de estos espacios adquiridos en revistas y/o boletines relacionados con las distintas áreas profesionales de interés del público objetivo, también se otorgue visibilidad y posicione la marca dentro del mercado de proveedores y posibles aliados estratégicos, con el fin de facilitar futuras negociaciones que permitan abrir convenios y le otorguen mayor respaldo al proyecto. La siguiente tabla muestra cómo está distribuido el presupuesto a lo largo de los medios escogidos.

**Tabla 35. Presupuesto de la mezcla de mercadeo**

<b>Mezcla de mercadeo</b>				
<b>Medio</b>	<b>Concepto</b>	<b>Valor unidad</b>	<b>Veces al año</b>	<b>Subtotal concepto</b>
Revista impresa relacionada con el emprendimiento, mercadeo, comercio electrónico, campos creativos	1/3 de página horizontal	\$ 1.300.000	2	\$ 2.600.000
Revista impresa de instituciones de educación superior	Media página	\$ 1.300.000	2	\$ 2.600.000
Redes sociales	Pauta en redes sociales	\$ 300.000	12	\$ 3.600.000
Motores de búsqueda	Pauta en Google Ads	\$ 200.000	12	\$ 2.400.000
<b>Total</b>				<b>\$ 11.200.000</b>

**Fuente.** Elaboración propia

#### **2.4.7 Proyección de ventas**

Dentro de la proyección de ventas se realizaron cálculos para determinar el valor del mercado potencial total, se analizó el comportamiento del sector servicios, el comportamiento de los servicios empresariales y los indicadores de venta e ingresos de la competencia, asimismo, se tuvo en cuenta el porcentaje de demanda y el porcentaje de oferta en el mercado de consultoría, estos se desglosan a continuación.

Según los datos aportados por Católico, Neira (2009), sobre la realidad de la oferta y demanda en las distintas áreas de la consultoría encontrada en Bogotá, tal y como se relaciona en

la siguiente tabla. Aquí es válido mencionar que estas cifras de oferta y demanda en el mercado de consultoría son una mera referencia, pues gracias a factores como el boom digital en el país, tanto la demanda como la oferta tuvo un gran impulso (RD Station, Rock Content, 2019), por lo que los porcentajes de algunas áreas de consultoría relacionadas a continuación, podrían variar en gran manera en la actualidad.

**Tabla 36. Oferta y demanda de los servicios de consultoría en Bogotá**

SERVICIOS	DEMANDA	OFERTA	DIFERENCIA
	%	%	%
Mercadeo y Ventas	62	48	14
Talento Humano y Salud Ocupacional	52	34	18
Gestión de la calidad y mejoramiento de procesos.	44	33	11
Tecnología y Sistematización de La Información	41	15	26
Planeación Estratégica	36	14	22
Ingeniería de Automatización y Control	29	5	24
Gestión financiera y contable, Consecución de Recursos Financieros	26	65	-39
Diagnostico Empresarial y Estudio de Competitividad en Cadenas y Sectores Productivos	22	28	-6
Comercio Exterior	21	25	-4
Derecho Comercial y Tributario	19	24	-5

**Fuente.** Católico, Neira (2009).

Se tuvo en cuenta la teoría compartida por Kotler, Keller (2012) la cual menciona que es posible calcular el valor del mercado potencial total, en este caso se utiliza el número total de microempresas en Bogotá (663.285) multiplicado por el precio promedio de una consultoría en *e-commerce*, que se encuentra cercano al \$1.800.000, para obtener un **valor del mercado potencial**

**total: \$1.193.913.000.000**, lo anterior significando que este es el valor total del mercado potencial para todas las empresas que ofrecen consultoría en *e-commerce* a microempresas en Bogotá.

El comportamiento de los servicios empresariales en los años 2016, 2017 y 2018 muestran un panorama atractivo para las firmas consultoras, pues el porcentaje de participación de estos dentro del sector servicios ha ido en crecimiento, presentando un 4%, 3,1% y 12% correspondientemente (La República, 2017; La República, 2018). Por su parte, Dinero (2018) menciona que la variación de ingresos nominales de las actividades profesionales, científicas y técnicas (pertenecientes al sector servicios) fue de 15.2% en el 2018, siendo la segunda categoría con mayor crecimiento entre el 2017 y 2018 dentro del sector servicios.

RD Station, Rock Content (2019) por su parte exponen una serie de datos, cifras e indicadores que posibilitan la proyección de ventas, dentro de estos se encuentra:

- El 46,5% de agencias reportaron incremento en sus ventas anuales.
- Sólo el 9,9% reportó una disminución de ventas con respecto al año anterior.
- El 58,2% de agencias reportaron el valor de \$1.500.000 como valor promedio de ingreso por unidad.
- El 46,5% de agencias reportaron un incremento en el número de clientes con respecto al año anterior.
- El 69,1% de las agencias que reportaron un incremento de clientes, obtuvieron entre 1 y 10 clientes nuevos con respecto al año anterior.
- El 70,5% de las agencias indicaron que las metas de ventas se cumplen con frecuencia.
- El 47,1% de las agencias están conformadas por un equipo de entre 2 y 5 personas.
- El 25,6% de las agencias tiene menos de 1 año en el mercado.

Blacksip (2018) resalta el crecimiento del porcentaje de mipymes conectadas a internet a través de los años, pasando del 61% en 2013 al 75% en 2015, además, menciona que el 31% de las microempresas califican como importante el hecho de poseer presencia web y 37% de las microempresas en Colombia tienen presencia en redes sociales.

Según el anterior panorama, se planteó una proyección de ventas en donde Cocomercio electrónico tenga como objetivo penetrar el 0.045% de su mercado objetivo, para un aproximado de 55 empresas alcanzadas en el primer año, aquí es importante mencionar 2 aspectos relevantes:

1. Dentro de la segmentación del público objetivo se busca que el emprendimiento o la microempresa que figure como cliente contrate más de un servicio a la vez.
2. Las ventas de los servicios no corresponden a un nuevo cliente por cada unidad vendida, sino que también puede ser por un proceso de contratación mes a mes de un servicio por parte del mismo cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior, la proyección de ventas se realizó partiendo del año 1 de operación (2020) con su correspondiente crecimiento porcentual en ventas a 5 años, se tuvieron en cuenta todos los servicios de Coco Electrónico, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla, donde además se relaciona el nombre del servicio, las unidades proyectadas en venta; las cuales no discriminan entre prestar el servicio a una misma empresa a lo largo de un periodo o prestar el servicio una única vez a distintas empresas, también es posible encontrar la proyección de ventas en pesos colombianos (ventas brutas), el tamaño del mercado objetivo y el porcentaje de penetración anteriormente relacionado.

**Tabla 37. Proyección de ventas a 5 años en unidades de Coco Electrónico**

Proyección de ventas de Coco Electrónico						
Tamaño del mercado objetivo		123.104	Porcentaje proyectado de penetración en el mercado objetivo			0,045%
Servicio	Porcentaje de participación proyectada	Unidades 2020	Unidades 2021	Unidades 2022	Unidades 2023	Unidades 2024
Consultoría e-commerce	13%	14	28	31	34	38
Creación de tienda virtual	8%	9	18	23	29	35
Consultoría en branding	10%	11	22	28	34	40
Consultoría en mercadeo	6%	7	14	16	18	21
Desarrollo de contenido para redes sociales	19%	21	42	49	61	76
Catálogo de productos	8%	9	18	21	24	26
Asesoría en mercadeo	9%	10	20	21	23	24
Asesoría en comercio electrónico	9%	10	20	22	24	27
Asesoría en branding	7%	8	16	18	19	21
Creación de sitio web	9%	10	20	22	23	26
<b>Total unidades vendidas</b>	<b>100%</b>	<b>109</b>	<b>218</b>	<b>250</b>	<b>290</b>	<b>334</b>
<b>Crecimiento anual proyectado</b>			<b>100%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>
<b>Aproximado de clientes alcanzados</b>		<b>55</b>	<b>111</b>	<b>130</b>	<b>153</b>	<b>179</b>

**Fuente.** Elaboración propia

**Tabla 38. Proyección de ventas a 5 años en pesos colombianos de Coco Electrónico**

Proyección de ventas de Coco Electrónico						
Servicio	Porcentaje de participación proyectada en función de los ingresos	Ventas 2020	Ventas 2021	Ventas 2022	Ventas 2023	Ventas 2024
Consultoría e-commerce	19%	\$ 32.200.000	\$ 64.400.000	\$ 70.840.000	\$ 79.340.800	\$ 88.068.288
Creación de tienda virtual	17%	\$ 27.900.000	\$ 55.800.000	\$ 72.540.000	\$ 90.675.000	\$ 108.810.000
Consultoría en branding	14%	\$ 24.200.000	\$ 48.400.000	\$ 60.500.000	\$ 73.810.000	\$ 88.572.000
Consultoría en mercadeo	10%	\$ 16.100.000	\$ 32.200.000	\$ 37.030.000	\$ 41.843.900	\$ 47.702.046
Desarrollo de contenido para redes sociales	19%	\$ 31.500.000	\$ 63.000.000	\$ 73.710.000	\$ 92.137.500	\$ 113.329.125
Catálogo de productos	8%	\$ 12.600.000	\$ 25.200.000	\$ 29.484.000	\$ 33.316.920	\$ 36.981.781
Asesoría en mercadeo	2%	\$ 3.500.000	\$ 7.000.000	\$ 7.350.000	\$ 8.011.500	\$ 8.572.305
Asesoría en comercio electrónico	2%	\$ 3.500.000	\$ 7.000.000	\$ 7.700.000	\$ 8.470.000	\$ 9.317.000
Asesoría en branding	2%	\$ 2.800.000	\$ 5.600.000	\$ 6.160.000	\$ 6.776.000	\$ 7.453.600
Creación de sitio web	8%	\$ 13.000.000	\$ 26.000.000	\$ 28.340.000	\$ 30.323.800	\$ 33.356.180
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 167.300.000</b>	<b>\$ 334.600.000</b>	<b>\$ 393.654.000</b>	<b>\$ 464.705.420</b>	<b>\$ 542.162.325</b>
<b>Crecimiento anual proyectado</b>			<b>100%</b>	<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>

**Fuente.** Elaboración propia

## Capítulo 3

### ASPECTOS TÉCNICOS Y OPERACIONALES

#### 3.1 Ficha técnica del producto o servicio

Las siguientes tablas especifican los distintos componentes técnicos que deben relacionarse en la ficha técnica de cada uno de los servicios ofrecidos por Coco Electrónico.

**Tabla 39. Ficha técnica de los servicios de asesoría y/o consultoría en e-commerce Parte 1**

Ficha Técnica Servicios de asesoría y/o consultoría en e-commerce	
Nombre del servicio	Asesoría y/o consultoría en e-commerce
Usuarios	Microempresarios y emprendedores de las localidades de Suba, Usaquéen, Chapinero, Kennedy y Engativá
Proceso	Área comercial
Responsable del proceso	Consultor líder. Desarrollador web,
Descripción del servicio	<p><b>Consultoría en e-commerce:</b> El servicio inicia con la comprensión total del negocio de la microempresa o emprendimiento que figura como cliente, con el fin de identificar puntos estratégicos que sean pertinentes a intervenir para mejorar el desempeño de la organización en sus procesos de compra o venta en internet, paralelamente se analiza la problemática puntual motivo de consulta, posteriormente se planean y ejecutan las acciones alineadas con los objetivos del proyecto, los cuales pueden estar relacionados con la carencia o mala gestión de plataformas o herramientas digitales, como lo son el portal web, tienda virtual, redes sociales, aplicativos móviles o estrategias alrededor de cada uno de estos.</p> <p><b>Asesoría en e-commerce:</b> El servicio inicia con la comprensión total del negocio de la microempresa que figura como cliente, con el fin de identificar puntos estratégicos que sean pertinentes a intervenir para mejorar el desempeño de la organización en sus procesos de compra o venta en internet, paralelamente se analiza la problemática puntual motivo de consulta, posteriormente se planean las acciones alineadas con los objetivos del proyecto, para que la microempresa realice la implementación de estas por su propia cuenta, ofreciendo así una alternativa más económica que gestione la solución de los inconvenientes de los clientes.</p>

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 40. Ficha técnica de los servicios de asesoría y/o consultoría en e-commerce Parte 2**

<b>Necesidades y expectativas de los clientes</b>	Correcta adopción y administración del comercio electrónico, incremento de competitividad, calidad en el servicio, diseños bien pensados, servicio al cliente, proyección hacia el incremento de exposición de la marca y sus productos, así como de las ventas en internet.		
<b>Requisitos legales</b>	Capítulo 5º del decreto número 222 de 1983. Ley Nº 527 de 1999. Ley 1480 de 2011. Ley 1266 de 2008. Ley 1581 de 2012. Artículo 91 de la ley 633 de 2001.		
<b>Requisitos técnicos</b>	Conocimientos básicos de las actividades de las organizaciones o de los usuarios en general.		
<b>Requisitos de oportunidad</b>	<b>Tiempo de entrega:</b> Según lo acordado en el convenio o contrato legalizado por las partes.	<b>Sitio de entrega:</b> Bogotá D.C. o municipios aleñados.	
<b>Requisitos afines al medio de entrega</b>	De acuerdo a lo acordado en el convenio o contrato legalizado por las partes		
<b>Responsable de aprobación del servicio</b>	Consultor líder. Desarrollador web.		
<b>Puntos de control</b>	Informes de seguimiento periódico	Planes de mejoramiento	Evaluación de satisfacción del usuario
<b>Vigencia esperada</b>	No aplica		

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 41. Ficha técnica de los servicios de asesoría y/ consultoría en branding.**

Ficha Técnica Servicios de asesoría y/o consultoría en branding	
<b>Nombre del servicio</b>	Asesoría y/o consultoría en branding
<b>Usuarios</b>	Microempresarios y emprendedores de las localidades de Suba, Usaquén, Chapinero, Kennedy y Engativá
<b>Proceso</b>	Área comercial
<b>Responsable del proceso</b>	Consultor líder, auxiliar de producción de medios
<b>Descripción del servicio</b>	<p><b>Consultoría en branding:</b> Parte de conocer el negocio del cliente, su propuesta de valor, el mercado (competidores y clientes) con el fin de identificar los elementos más importantes a resaltar como marca y producto/servicio, partiendo de este análisis se plantean y ejecutan acciones puntuales alrededor de la imagen corporativa, ya sea a nivel gráfico o conceptual.</p> <p><b>Asesoría en branding:</b> Parte de conocer el negocio del cliente, su propuesta de valor, el mercado (competidores y clientes) con el fin de identificar los elementos más importantes a resaltar como marca y producto/servicio, partiendo de este análisis se plantean acciones puntuales alrededor de la imagen corporativa, ya sea a nivel gráfico o conceptual, para que sean aplicadas por la microempresa.</p>
<b>Necesidades y expectativas de los clientes</b>	Profesionalismo en su imagen corporativa, incremento de competitividad, calidad en el servicio, diseños bien pensados, servicio al cliente, proyección hacia el incremento de exposición de la marca y sus productos, estandarización de la imagen corporativa.
<b>Requisitos legales</b>	Capítulo 5º del decreto número 222 de 1983. Ley Nº 527 de 1999. Ley 1480 de 2011. Ley 1266 de 2008. Ley 1581 de 2012. Artículo 91 de la ley 633 de 2001.
<b>Requisitos técnicos</b>	Conocimientos básicos de las actividades de las organizaciones o de los usuarios en general.
<b>Requisitos de oportunidad</b>	<p><b>Tiempo de entrega:</b> Según lo acordado en el convenio o contrato legalizado por las partes.</p> <p><b>Sitio de entrega:</b> Bogotá D.C. o municipios aledaños.</p>
<b>Requisitos afines al medio de entrega</b>	De acuerdo a lo acordado en el convenio o contrato legalizado por las partes
<b>Responsable de aprobación del servicio</b>	Consultor líder.
<b>Puntos de control</b>	<p>Informes de seguimiento periódico</p> <p>Evaluación de satisfacción del usuario</p>
<b>Vigencia esperada</b>	No aplica

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 42. Ficha técnica de los servicios de asesoría y/o consultoría en mercadeo**

Ficha Técnica Servicios de asesoría y/o consultoría en mercadeo			
<b>Nombre del servicio</b>	Asesoría y/o consultoría en mercadeo		
<b>Usuarios</b>	Microempresarios y emprendedores de las localidades de Suba, Usaquén, Chapinero, Kennedy y Engativá		
<b>Proceso</b>	Área comercial		
<b>Responsable del proceso</b>	Consultor líder		
<b>Descripción del servicio</b>	<p><b>Consultoría en mercadeo:</b> Parte de la comprensión total del negocio del cliente, con el fin de identificar cada una de las situaciones y momentos de contacto entre la marca y el cliente (momentos de verdad), paralelamente se analiza la situación alrededor de la problemática motivo de consulta para posteriormente planear y ejecutar un plan de acción que busque cumplir con los objetivos del cliente en términos comerciales, ya sea a nivel de ventas, posicionamiento, reconocimiento o percepción de la marca en los canales tradicionales o digitales.</p> <p><b>Asesoría en mercadeo:</b> Parte de la comprensión total del negocio del cliente, con el fin de identificar cada una de las situaciones y momentos de contacto entre la marca y el cliente (momentos de verdad), paralelamente se analiza la situación alrededor de la problemática motivo de consulta para posteriormente diseñar el plan de acción alineado con las necesidades y objetivos del cliente, el cual será ejecutado por la microempresa.</p>		
<b>Necesidades y expectativas de los clientes</b>	Establecimiento de protocolos relacionados con problemáticas puntuales, incremento de competitividad, calidad en el servicio, estrategias bien pensadas, servicio al cliente, proyección hacia el incremento de exposición de la marca y sus productos, así como las ventas en internet.		
<b>Requisitos legales</b>	Capítulo 5º del decreto número 222 de 1983. Ley Nº 527 de 1999. Ley 1480 de 2011. Ley 1266 de 2008. Ley 1581 de 2012. Artículo 91 de la ley 633 de 2001.		
<b>Requisitos técnicos</b>	Conocimientos básicos de las actividades de las organizaciones o de los usuarios en general.		
<b>Requisitos de oportunidad</b>	<b>Tiempo de entrega:</b> Según lo acordado en el convenio o contrato legalizado por las partes.	<b>Sitio de entrega:</b> Bogotá D.C. o municipios aledaños.	
<b>Requisitos afines al medio de entrega</b>	De acuerdo a lo acordado en el convenio o contrato legalizado por las partes		
<b>Responsable de aprobación del servicio</b>	Consultor líder		
<b>Puntos de control</b>	Informes de seguimiento periódico	Planes de mejoramiento	Evaluación de satisfacción del usuario
<b>Vigencia esperada</b>	No aplica		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 43. Ficha técnica del servicio de desarrollo de contenido para redes sociales.**

Ficha Técnica Servicios de desarrollo de contenido para redes sociales			
<b>Nombre del servicio</b>	Desarrollo de contenido para redes sociales		
<b>Usuarios</b>	Microempresarios y emprendedores de las localidades de Suba, Usaquén, Chapinero, Kennedy y Engativá		
<b>Proceso</b>	Área comercial		
<b>Responsable del proceso</b>	Consultor líder		
<b>Descripción del servicio</b>	El servicio parte de conocer el estilo de comunicación de una marca, a nivel gráfico y conceptual, lo que consta en analizar el historial de comunicación y la imagen corporativa, partiendo de esto se planea y desarrolla una parrilla de contenidos ajustada a las necesidades y objetivos del cliente, este servicio está planteado para resolver necesidades comunicativas de las microempresas, pues es común encontrar que poseen una oferta distintiva en el mercado sin comunicación que les respalde.		
<b>Necesidades y expectativas de los clientes</b>	Incremento de competitividad, calidad en el servicio, diseños bien pensados, servicio al cliente, proyección hacia el incremento de exposición de la marca y sus productos, así como de las ventas en internet, profesionalismo en la comunicación corporativa por redes sociales.		
<b>Requisitos legales</b>	Capítulo 5º del decreto número 222 de 1983. Ley N° 527 de 1999. Ley 1480 de 2011. Ley 1266 de 2008. Ley 1581 de 2012. Artículo 91 de la ley 633 de 2001.		
<b>Requisitos técnicos</b>	Conocimientos básicos de las actividades de las organizaciones o de los usuarios en general. Manual de imagen corporativa o historial de comunicación corporativa.		
<b>Requisitos de oportunidad</b>	<b>Tiempo de entrega:</b> Según lo acordado en el convenio o contrato legalizado por las partes.	<b>Sitio de entrega:</b> Bogotá D.C. O municipios aledaños.	
<b>Requisitos afines al medio de entrega</b>	De acuerdo a lo acordado en el convenio o contrato legalizado por las partes		
<b>Responsable de aprobación del servicio</b>	Consultor líder. Auxiliar de producción.		
<b>Puntos de control</b>	Informes de seguimiento periódico	Planes de mejoramiento	Evaluación de satisfacción del usuario
<b>Vigencia esperada</b>	No aplica		

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 44. Ficha técnica del servicio de catálogo de productos**

<b>Ficha Técnica Servicios de catálogo de productos</b>			
<b>Nombre del servicio</b>	Catálogo de productos		
<b>Usuarios</b>	Microempresarios y emprendedores de las localidades de Suba, Usaquén, Chapinero, Kennedy y Engativá		
<b>Proceso</b>	Área comercial		
<b>Responsable del proceso</b>	Consultor líder		
<b>Descripción del servicio</b>	Entendimiento del negocio, planeación de product shot, ejecución de sesión fotográfica y postproducción de fotografías alineado con la imagen corporativa de la marca.		
<b>Necesidades y expectativas de los clientes</b>	Material visual de calidad profesional que permita la exhibición de los productos o servicios, calidad en el servicio, diseño de catálogo acorde a la imagen corporativa.		
<b>Requisitos legales</b>	Capítulo 5º del decreto número 222 de 1983. Ley N° 527 de 1999. Ley 1480 de 2011. Ley 1266 de 2008. Ley 1581 de 2012. Artículo 91 de la ley 633 de 2001.		
<b>Requisitos técnicos</b>	Conocimientos básicos de las actividades de las organizaciones o de los usuarios en general, manejo de cámaras y accesorios fotográficos, manejo de programas de edición de fotografía.		
<b>Requisitos de oportunidad</b>	<b>Tiempo de entrega:</b> Según lo acordado en el convenio o contrato legalizado por las partes.	<b>Sitio de entrega:</b> Bogotá D.C. O municipios aledaños.	
<b>Requisitos afines al medio de entrega</b>	De acuerdo a lo acordado en el convenio o contrato legalizado por las partes		
<b>Responsable de aprobación del servicio</b>	Consultor líder. Auxiliar de producción.		
<b>Puntos de control</b>	Informes de seguimiento periódico	Planes de mejoramiento	Evaluación de satisfacción del usuario
<b>Vigencia esperada</b>	No aplica		

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 45. Ficha técnica del servicio de creación de sitio web**

<b>Ficha Técnica Servicios de creación de sitio web</b>			
<b>Nombre del servicio</b>	Creación de sitio web		
<b>Usuarios</b>	Microempresarios y emprendedores de las localidades de Suba, Usaquén, Chapinero, Kennedy y Engativá		
<b>Proceso</b>	Área comercial		
<b>Responsable del proceso</b>	Consultor auxiliar		
<b>Descripción del servicio</b>	Entendimiento del negocio y expectativas de la microempresa o emprendimiento respecto a contar con un portal web, maquetación, programación y montaje de página adaptable a pantallas en ordenadores y dispositivos móviles, en un dominio web ajustado a las necesidades del cliente.		
<b>Necesidades y expectativas de los clientes</b>	Página web con funcionalidad para el negocio, diseño acorde a la imagen corporativa de la marca, funcionalidad apropiada para el target del cliente, estabilidad de servidores, adaptabilidad a distintas pantallas, carga rápida del sitio web.		
<b>Requisitos legales</b>	Capítulo 5º del decreto número 222 de 1983. Ley N° 527 de 1999. Ley 1480 de 2011. Ley 1266 de 2008. Ley 1581 de 2012. Artículo 91 de la ley 633 de 2001.		
<b>Requisitos técnicos</b>	Manejo de protocolo http, conocimientos en programación y administración de back end y front end de una página web, concimiento en servidores Linux		
<b>Requisitos de oportunidad</b>	<b>Tiempo de entrega:</b> Según lo acordado en el convenio o contrato legalizado por las partes.	<b>Sitio de entrega:</b> Bogotá D.C. O municipios aleñados.	
<b>Requisitos afines al medio de entrega</b>	De acuerdo a lo acordado en el convenio o contrato legalizado por las partes		
<b>Responsable de aprobación del servicio</b>	Consultor auxiliar, consultor líder		
<b>Puntos de control</b>	Informes de seguimiento periódico	Planes de mejoramiento	Evaluación de satisfacción del usuario
<b>Vigencia esperada</b>	No aplica		

**Fuente.** Elaboración propia

**Tabla 46. Ficha técnica del servicio de creación de tienda virtual**

<b>Ficha Técnica Servicios de creación de tienda virtual</b>			
<b>Nombre del servicio</b>	Creación de tienda virtual		
<b>Usuarios</b>	Microempresarios y emprendedores de las localidades de Suba, Usaquén, Chapinero, Kennedy y Engativá		
<b>Proceso</b>	Área comercial		
<b>Responsable del proceso</b>	Consultor auxiliar		
<b>Descripción del servicio</b>	Entendimiento del negocio y expectativas de la microempresa o emprendimiento respecto a contar con un sitio web en el que puedan comerciar con sus productos o servicios, maquetación, programación y montaje del back end y front end de la tienda virtual en un host web y dominio web acorde a las necesidades del cliente, integración de pasarelas de pago, creación de certificados de seguridad, elaboración de página adaptable a pantallas en ordenadores y dispositivos móviles.		
<b>Necesidades y expectativas de los clientes</b>	Tienda virtual con funcionalidad para el negocio, seguridad para el cliente y la empresa en las transacciones, seguridad de los datos registrados de los clientes, fácil manejo y enlace a otras plataformas digitales, diseño acorde a la imagen corporativa de la marca, funcionalidad apropiada para el target del cliente, estabilidad de servidores, adaptabilidad a distintas pantallas, carga rápida de la tienda virtual.		
<b>Requisitos legales</b>	Capítulo 5º del decreto número 222 de 1983. Ley N° 527 de 1999. Ley 1480 de 2011. Ley 1266 de 2008. Ley 1581 de 2012. Artículo 91 de la ley 633 de 2001.		
<b>Requisitos técnicos</b>	Manejo de protocolo http, conocimientos en programación y administración de back end y front end de una tienda virtual, concimiento en servidores Linux		
<b>Requisitos de oportunidad</b>	<b>Tiempo de entrega:</b> Según lo acordado en el convenio o contrato legalizado por las partes.	<b>Sitio de entrega:</b> Bogotá D.C. O municipios aleñados.	
<b>Requisitos afines al medio de entrega</b>	De acuerdo a lo acordado en el convenio o contrato legalizado por las partes		
<b>Responsable de aprobación del servicio</b>	Consultor auxiliar, consultor líder		
<b>Puntos de control</b>	Informes de seguimiento periódico	Planes de mejoramiento	Evaluación de satisfacción del usuario
<b>Vigencia esperada</b>	No aplica		

**Fuente.** Elaboración propia

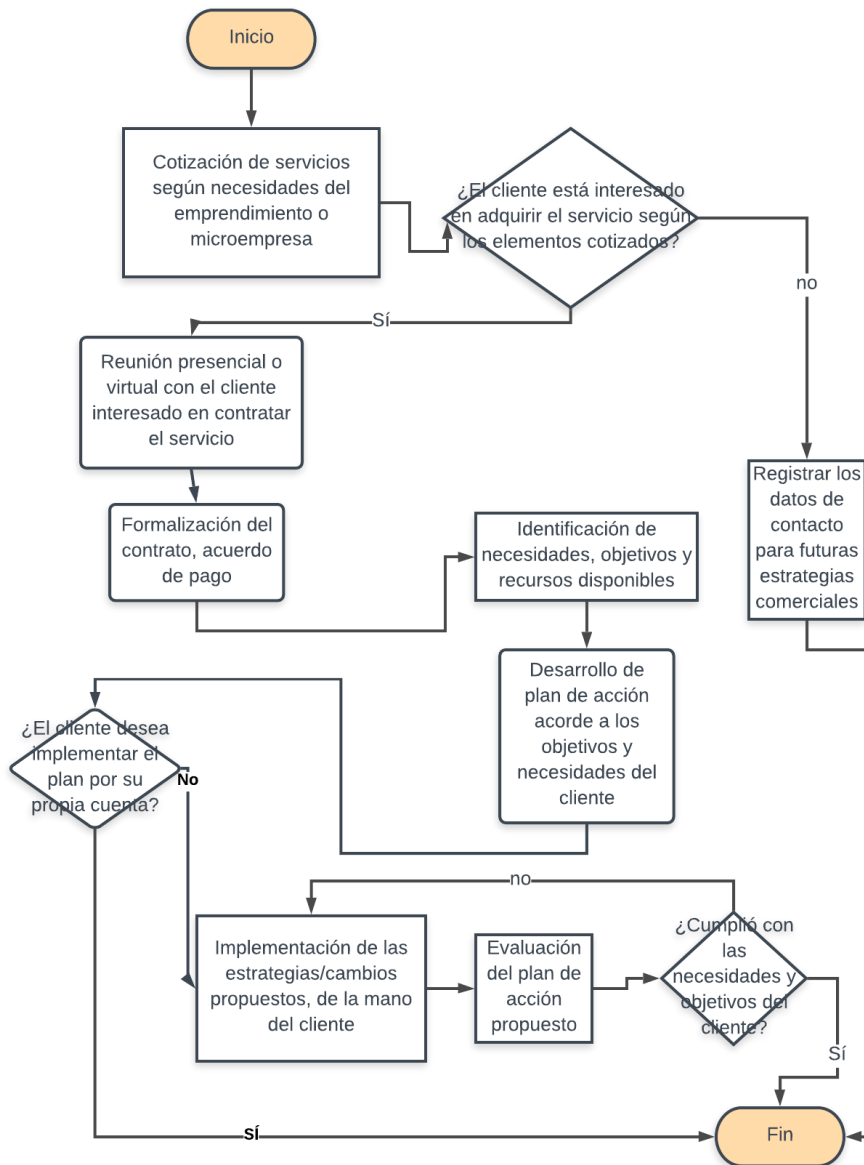
### 3.2 Descripción del proceso

A través de las siguientes figuras es posible conocer la manera en la que se desarrollan los servicios de asesoría, consultoría, desarrollo de contenido para redes sociales y catálogo de productos.

Es necesario resaltar que el proceso que relaciona cada uno de los diagramas de flujo parte desde el momento en el que se cotiza un servicio, es decir, no se tiene en cuenta el proceso de

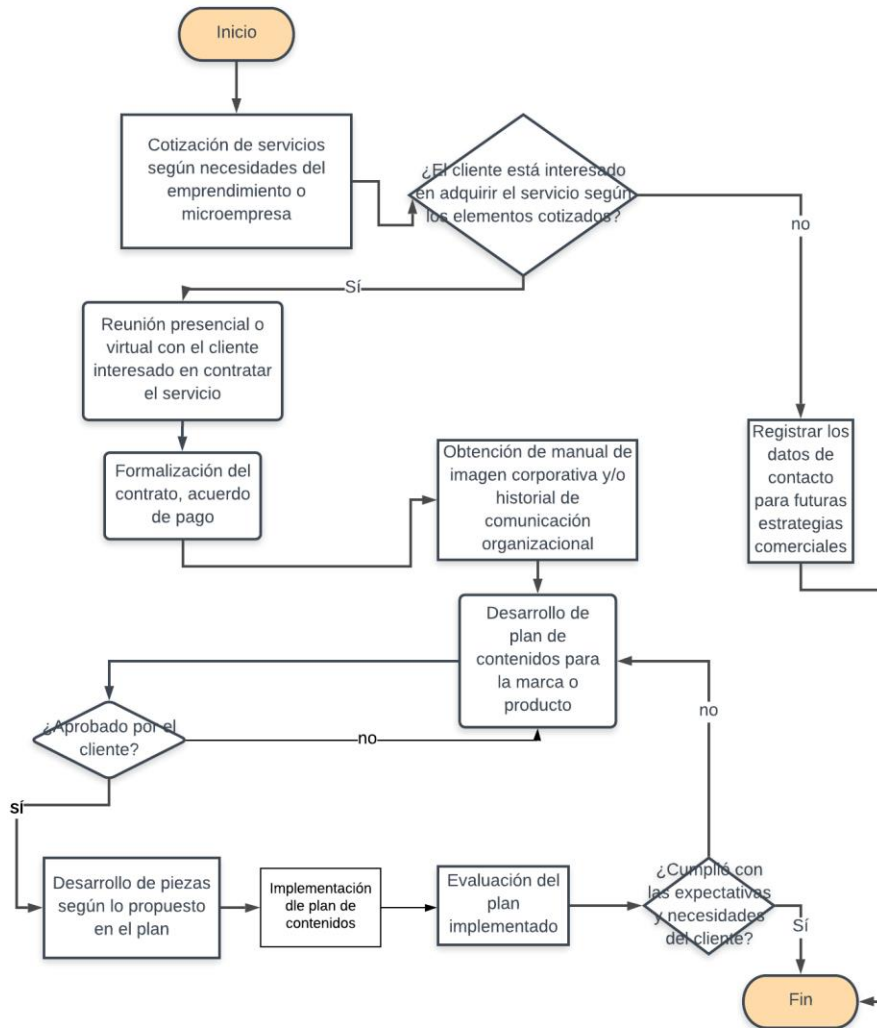
consecución y contacto con clientes previo a la cotización del servicio según una serie de requerimientos y necesidades relacionadas por el emprendedor o microempresario.

**Figura 28. Diagrama de flujo de asesorías y consultorías.**



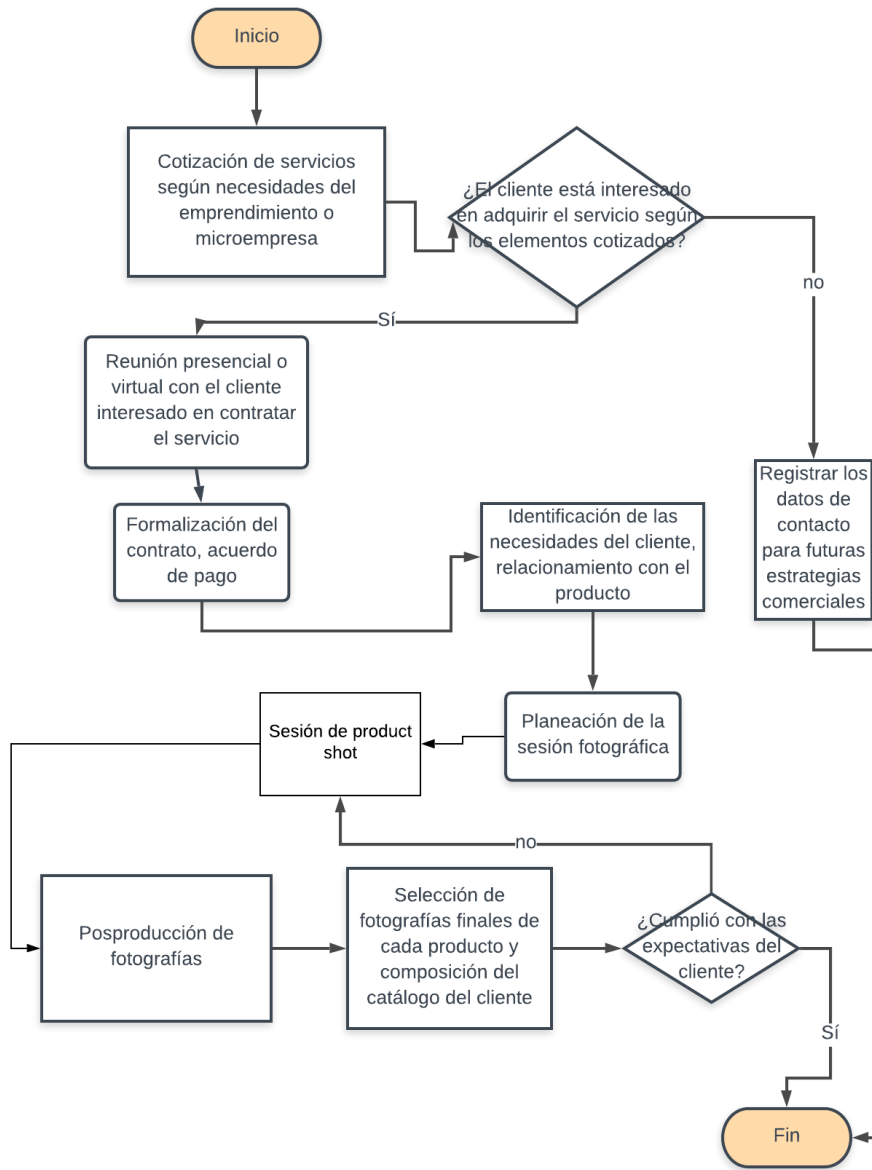
**Fuente.** Elaboración propia.

**Figura 29. Diagrama de flujo del servicio de desarrollo de contenido para redes sociales.**



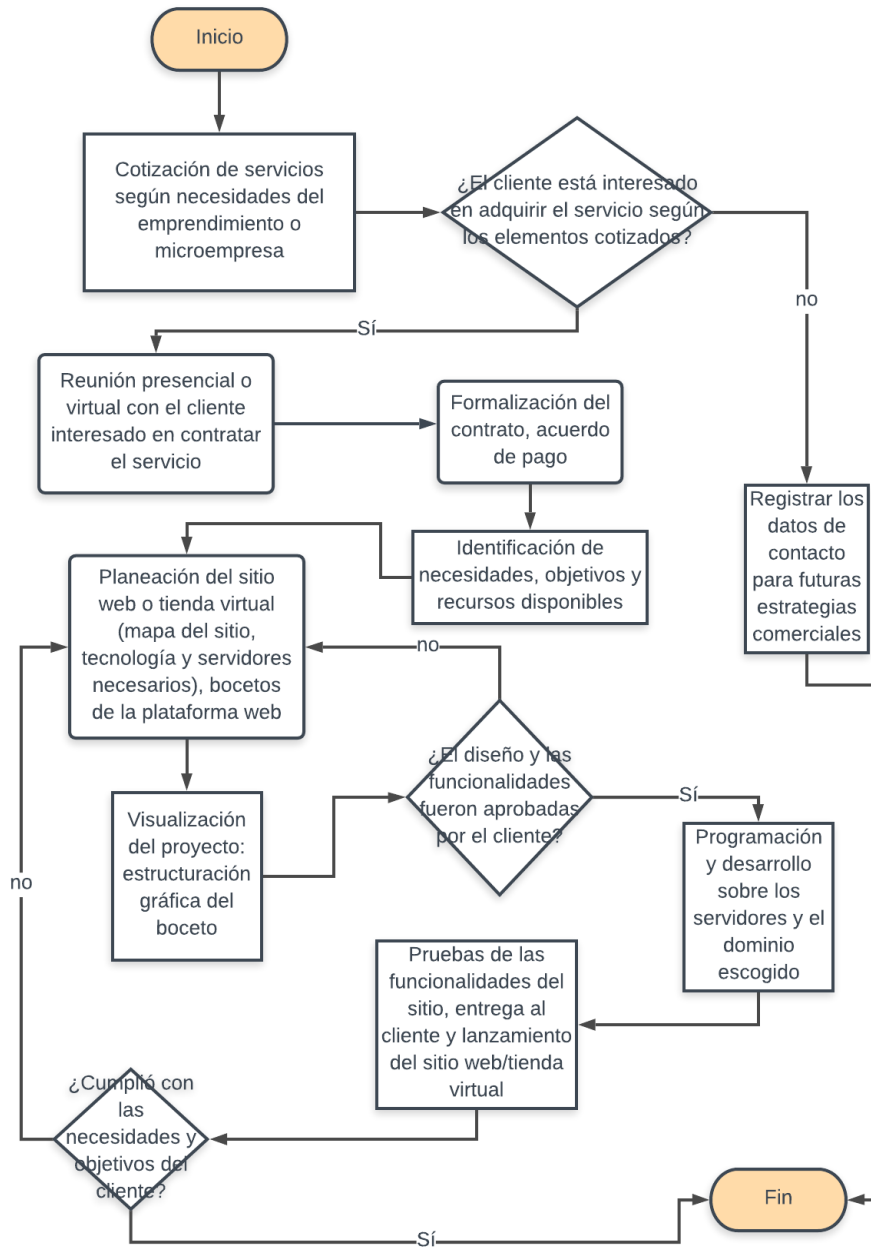
**Fuente.** Elaboración propia.

**Figura 30. Diagrama del servicio de desarrollo de catálogo de productos.**



**Fuente.** Elaboración propia.

**Figura 31. Diagrama de los servicios de creación de sitios web y creación de tiendas virtuales**



**Fuente.** Elaboración propia.

### 3.3 Necesidades y requerimientos

Las necesidades y requerimientos del proyecto para poder desarrollar y prestar los servicios de consultoría, asesoría, catálogo de productos y desarrollo de contenido para redes sociales, están directamente ligadas a la inversión inicial en propiedad planta y equipo, muebles y enseres, equipo de oficina, fuera de relacionar los gastos de puesta en marcha o los costos y gastos fijos del proyecto.

Por lo anterior se construyó una serie de tablas en las que se relaciona la referencia específica de cada elemento a adquirir, el proveedor consultado, las unidades, el valor unitario y el monto total.

**Tabla 47. Necesidades y requerimientos en propiedad planta y equipo.**

<b>Propiedad planta y equipo</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
Desarrollo de sitio web + servicio de web hosting y dominio web con suscripción anual	INCREA	1	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
<b>Total Propiedad Planta y Equipo</b>				<b>\$ 1.350.000</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 48. Necesidades y requerimientos en muebles y enseres.**

<b>Muebles y Enseres</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
Escritorio Montilla marca MICA	Falabella.com	3	\$ 69.990	\$ 209.970
Sillón Oficina Blas Negro marca Sur Diseño	Falabella.com	6	\$ 114.900	\$ 689.400
Papelera Rimax tapa vaivén style 2.5 litros blanca	Homecenter.com	5	\$ 7.900	\$ 39.500
Tablero en acrílico de 1.20m x 0.8m	MercadoLibre.com .co	2	\$ 69.900	\$ 139.800
<b>Total Muebles y Enseres</b>				<b>\$ 1.078.670</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 49. Necesidades y requerimientos en equipo de oficina.**

Equipo de Oficina				
Concepto	Proveedor	Cantidad	Costo Unitario	Total
Portátil VivoBook S 14.1" Intel Core i5 4gb 256gb S430FA-EB035T	Falabella.com	3	\$ 2.299.000	\$ 6.897.000
Impresora multifuncional laser monocromática marca Brother	Falabella.com	1	\$ 249.900	\$ 249.900
Cámara Nikon D-5300 + Estuche + SD 16 gb negra	Alkosto.com	2	\$ 2.122.425	\$ 4.244.850
Micrófono boom Boya By-vm190	Joalmaoz Digital	1	\$ 174.900	\$ 174.900
Micrófono de solapa inalámbrico portátil	Ebay Tienda oficial a través de MercadoLibre Colombia	1	\$ 124.990	\$ 124.990
Tripode Beston WT-3560	Foto + Accesorios a través de MercadoLibre Colombia	2	\$ 98.000	\$ 196.000
Tabla Digitalizadora Wacom Intuos S Bluetooth	Wacom a través de MercadoLibre Colombia	1	\$ 386.200	\$ 386.200
Memoria SD Sandisk Ultra 64gb	SanDisk a través de MercadoLibre Colombia	2	\$ 74.900	\$ 149.800
Lector de memoria SD Trascend	El PC Veloz a través de MercadoLibre Colombia	2	\$ 54.900	\$ 109.800
Disco Duro Externo 1tb Toshiba Canvio	Toshiba a través de MercadoLibre Colombia	3	\$ 199.900	\$ 599.700
Teléfono inalámbrico M700 CA Motorola	Motorola Telefonía Fija a través de MercadoLibre Colombia	1	\$ 87.920	\$ 87.920
<b>Total Equipo de Oficina</b>				<b>\$ 13.221.060</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

### **3.3.1 Características de la tecnología**

El proceso de desarrollo de soluciones en diseño, ya sea gráfico, audiovisual o web, requiere de equipos de cómputo, diseño, fotografía y video, con unas características mínimas que permitan y faciliten la prestación de servicios de consultoría o desarrollo tercerizado de alta calidad, para emprendimientos y microempresas.

Los computadores portátiles con los que se plantea trabajar son máquinas que permiten el diseño y desarrollo de páginas web, tiendas virtuales, piezas gráficas y audiovisuales tipo clip comercial corto, esto gracias a su procesador de buen rendimiento y alta velocidad. Adicionalmente, se busca que los computadores con los que cuente la organización sean portátiles y cada uno posea un disco duro externo, lo que facilita la portabilidad de archivos y en general el transporte de las herramientas de trabajo a cualquier lugar donde el consultor y/o su equipo requieran desplazarse y avanzar o desarrollar servicios.

Para efectos de preproducción, producción y posproducción de elementos gráficos y audiovisuales, se plantea contar con dos cámaras profesionales tipo réflex con su respectivo trípode, con el fin de facilitar tomas de producto o videos que requieran multitoma en una misma posición o escena, 1 micrófono boom y 1 micrófono de solapa, en donde el primero cumple la función de grabar sonido sin captar el ruido de ambiente y el segundo opera en situaciones de grabación personal de voz, tipo entrevista. Asimismo, se cuenta con una tabla digitalizadora para los trabajos de *lettering* e ilustración a cargo del auxiliar de producción, esto en servicios de consultoría en branding o desarrollo de contenido para redes sociales.

### **3.3.2 Materias primas y suministros**

En cuanto a materia prima y suministros físicos que sean necesarios para la prestación de los servicios de asesoría y/o consultoría, desarrollo de contenido para redes sociales o catálogo de producto, Coco Electrónico no posee un listado básico de elementos que sirvan para la prestación de sus servicios, esto se debe a la naturaleza de los servicios, los cuales pueden ser fácilmente prestados remotamente, sin necesidad de alguna materia o suministro físico fuera de los equipos de trabajo propios relacionados en el anterior apartado.

Es válido mencionar dentro de las “materias primas y suministros” a la empresa que funcione como proveedor de *web hosting* y dominio web, la cual estará encargada de registrar y almacenar toda la información relacionada con el nombre web que ocupe Coco Electrónico y su correspondiente material textual, gráfico y/o audiovisual. Adicionalmente, es necesario contar con un portafolio distinto de proveedores de *web hosting* y dominio web, debido a las distintas prestaciones que ofrece cada empresa, la cual se adecua de manera distinta a las necesidades y requerimientos de los clientes en materia de creación y/o administración de herramientas y plataformas de comercio electrónico, para esto se plantean los siguientes proveedores.

**Tabla 50. Proveedores de dominio web y *web hosting*.**

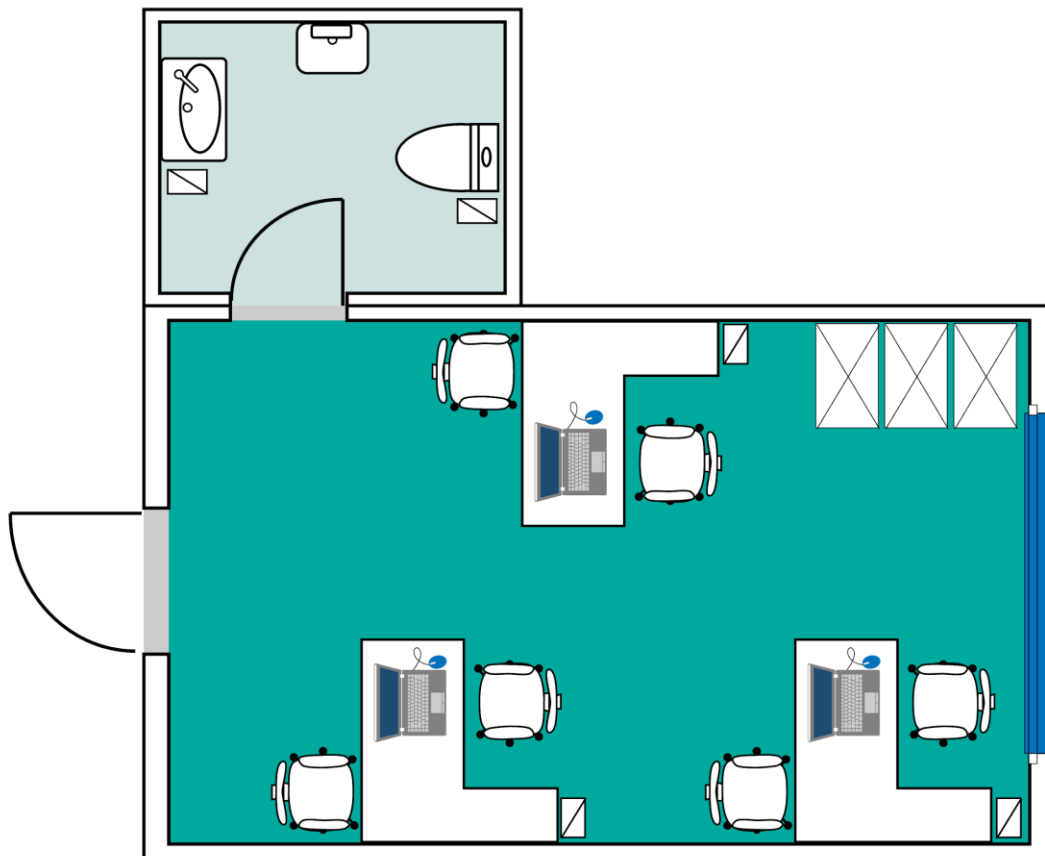
Proveedor	¿Ofrece Web Hosting?	¿Ofrece Dominio web?	Diferencial respecto a otros proveedores
Hostinger	Si	Si	Precio bajo, fácil de usar desde el inicio, almacenamiento SSD, múltiples vías de pago, tutoriales de uso.
Hosting 24	Si	Si	Espacio ilimitado, ancho de banda ilimitado, soporte 24//7, dominio y creador web gratis.
Siteground	Si	Si	Soporte técnico diferencial, servidores globales, recomendado para WordPress, velocidad máxima en SSD.
1&1 IONOS	Si	Si	Enfocado en seguridad, precio inicial bajo, fácil escalabilidad.
Hostpapa	Si	Si	Hosting ecológico, base de conocimientos, SSL Encrypt gratis.
Go Daddy	Si	Si	Dominio web gratis, proyectos a largo plazo, planes hasta a 10 años.
Desafío Hosting	Si	Si	Migración gratis, soporte 24/7.
Arsys	Si	Si	SSD en todos los planes, sin ventas ocultas, enfocado en proyectos en la nube.
WebEmpresa	Si	Si	Enfocados en seguridad, proyección global.
Raiola Networks	Si	Si	SSL gratis, alto rendimiento de los servidores.
Mi.Com.co	Si	Si	Correo corporativo, creación de página web o weebly gratuito, servidores y soporte colombiano.
Don Web	Si	Si	Migración rápida e intuitiva, optimizado para Google Apps y marketing digital.

**Fuente.** Elaboración propia a partir de 1&1 Ionos (sf); Arsys (sf); Desafío Hosting (sf); Donweb (sf); GoDaddy (sf); Hosting 24 (sf); Hostinger (sf); HostPapa (sf); Mi.com.co (sf); SiteGround (sf); Raiola Networks (sf); Web Empresa (sf).

### 3.4 Infraestructura y localización

Se proyecta que la oficina en la que se ubique Coco Electrónico tenga 30m<sup>2</sup> contando el baño propio, tal como se puede apreciar en el siguiente plano, allí, algunos elementos como los rectángulos con x representan el equipo fotográfico y los accesorios y los rectángulos con / representan las canecas de basura.

**Figura 32. Plano de oficina Coco Electrónico.**

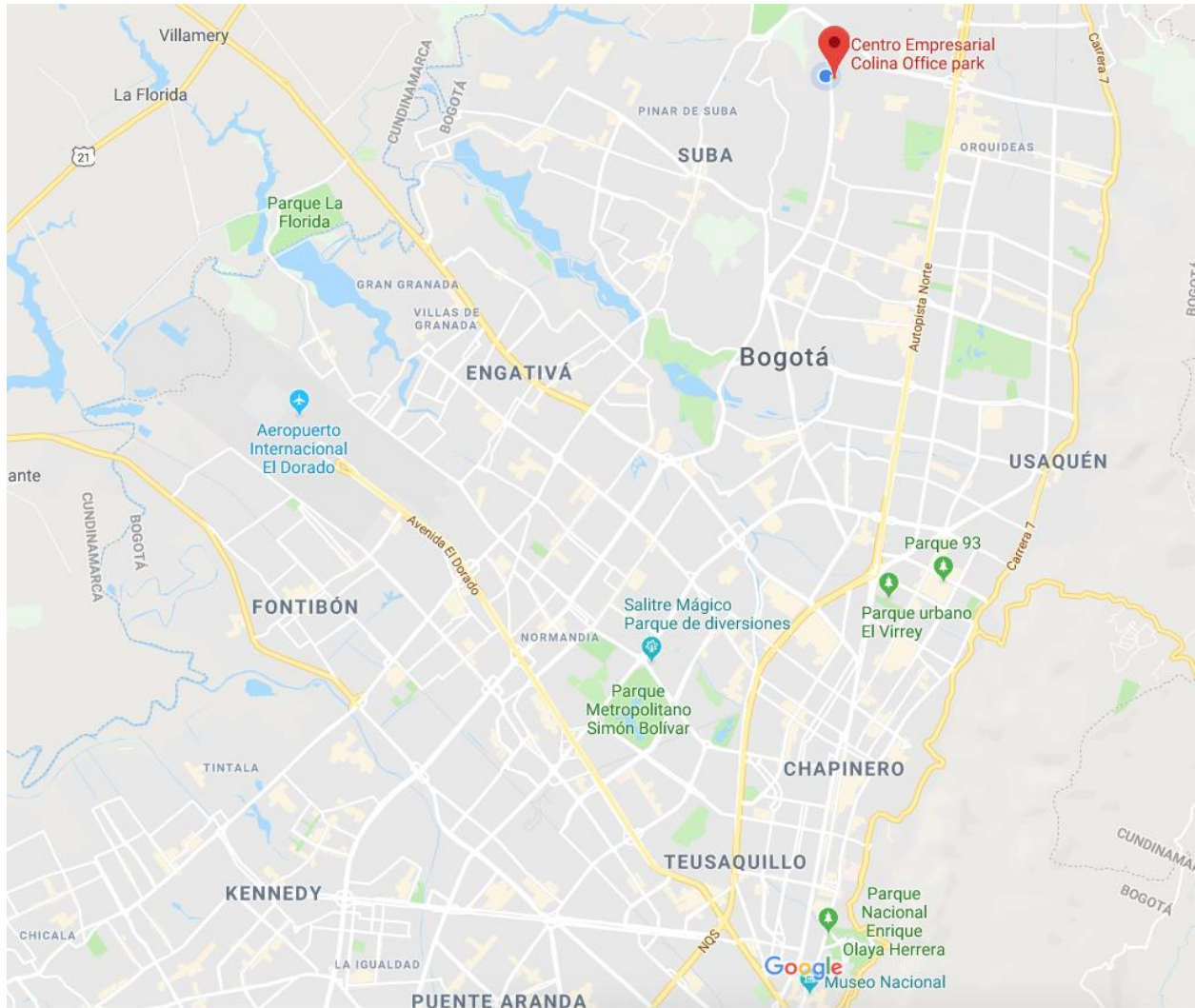


**Fuente.** Elaboración propia.

La oficina estaría ubicada en el norte de la ciudad de Bogotá, en la zona comercial y empresarial de la 168 con avenida Boyacá, entre los barrios San José de Bavaria, Colina Campestre, Casa Blanca Suba y Britalia Norte, teniendo así cercanía a varias de las principales vías de acceso de la ciudad, como lo son: avenida Boyacá, avenida Suba, autopista norte, calle 170, avenida La Conejera. Lo anterior facilita el desplazamiento hasta las instalaciones de

emprendedores o microempresarios en las localidades que componen el público objetivo, especialmente de las ubicadas en Suba, Chapinero, Engativá y Usaquén. Dicha información puede comprenderse de mejor forma a través de la siguiente figura.

**Figura 33. Ubicación de Coco Electrónico.**



**Fuente.** Google (sf).

### **3.5 Plan de producción**

#### **3.5.1 Procesamiento de órdenes y control de inventarios**

En orden de dar cumplimiento, seguimiento y orden a todos los clientes que lleguen a Coco Electrónico, se realizará una revisión de tráfico de manera diaria, la cual desglose todas y cada una de las solicitudes pendientes por desarrollar, con el fin de identificar las que poseen mayor prioridad y/o dificultad, asimismo, este control de tráfico de la consultora permite conocer si las capacidades de producción del personal de la firma se encuentran al máximo y es necesario detener la recepción de nuevos clientes y/o pedidos, o si por el contrario, es posible realizar otras tareas, como la búsqueda y recepción de nuevos clientes.

El área comercial de Coco Electrónico está compuesta por el consultor líder y desarrollador web/consultor secundario en temas de comercio electrónico y *marketing* digital, el primero encargado de la planeación y ejecución de estrategias y campañas de consecución de clientes a través de medios digitales e impresos, el segundo apoyando a través de la administración y configuración del *backend* del portal web, la pauta digital y/o el posicionamiento web. Por lo anterior, la recepción de órdenes pasa por el consultor líder y es aprobada por el mismo, posteriormente realiza el control de tráfico, coordina e informa al personal sobre cómo debe atender a los clientes que lleguen y los requerimientos de estos.

Por lo anterior, el control de tráfico y en general el proceso de información y coordinación del personal es el espacio idóneo para implantar la orientación al cliente y la calidad en el servicio, el cual busca crear y promover el orden y la administración del trabajo y los clientes, así como la atención al usuario, pues cada uno de los perfiles de trabajo posee espacios de reunión con los microempresarios o emprendedores, ya sea para procesos de cierre de venta, planeación, desarrollo o seguimiento de soluciones.

La buena administración del tiempo y los clientes será el factor clave para el correcto funcionamiento de Coco Electrónico alrededor del procesamiento de órdenes y evitar situaciones que excedan las capacidades de producción de la firma, incumplimiento de trabajos o largo tiempo de espera para la planeación y ejecución de planes de acción para los emprendimientos y microempresas.

En conclusión, la política de control de órdenes de trabajo se basa en la complejidad de cada proyecto que llegue a Coco Electrónico enlazado con el tiempo de recepción y fecha límite (*deadline*) para el desarrollo del servicio.

### **3.5.2 Escalabilidad de operaciones**

Reportes de industria como los compartidos por Blacksip (2018), RD Station, Rock Content (2019) permiten comprender que el mercado de firmas consultoras y agencias se encuentra en auge, gracias al “boom” que ha representado la aparición y adopción de las alternativas digitales como lo es el comercio electrónico, en donde año tras año incrementa el número de organizaciones que adoptan este enfoque en su negocio, lo que aporta fundamentos para plantear un incremento agresivo a nivel comercial del proyecto luego de su primer año operativo, en los apartados de escalabilidad de operaciones y capacidad de producción se desglosan los detalles respecto a las proyecciones y límites de prestación de servicios que posee la empresa en su etapa inicial, así como algunos detalles de años posteriores.

Coco Electrónico posee una meta para su segundo año de operatividad, la cual es duplicar el número de clientes u órdenes de trabajo, para poder gestionar y posibilitar esta meta, será necesario cumplir con 2 elementos al interior de la empresa: 1) desarrollar y mantener alianzas con proveedores y demás aliados estratégicos que enriquezcan el *networking* de Coco Electrónico, significando así un incremento exponencial en el número de clientes, y 2) incrementar el personal al interior del proyecto a partir del segundo año operativo, ampliando así la capacidad productiva de la firma consultora, además, se contempla ampliar el público objetivo a otras localidades de Bogotá y de ser posible, traspasar los límites de la capital colombiana e incluir municipios aledaños a Bogotá.

Dicha estrategia enfocada en las alianzas estratégicas y el duplicar la cantidad de personas relacionados con el desarrollo de los servicios, permitiría la escalabilidad de la operatividad de Coco Electrónico, además de aportar dinamismo y posiblemente nuevos servicios al portafolio, en esta situación se busca que la calidad y/o el precio básico de las soluciones brindadas a los emprendedores y microempresarios no se vea afectado.

### **3.5.3 Capacidad de producción**

La capacidad de producción se realiza basada en las ventas proyectadas para el primer año operativo de Coco Electrónico, aquí es relevante conocer la cantidad de clientes que el proyecto está en capacidad de atender mensual y/o anualmente, así como las horas base calculadas en el costo básico de cada servicio.

Es importante tener en cuenta que se proyecta una nómina reducida para Coco Electrónico en su etapa inicial, en donde un total de 3 cargos son los que intervienen en la producción y/o prestación de los servicios, aunque para efectos de reducir los costos de nómina se busca contratar por obra o labor el cargo del desarrollador web quien también poseerá un rol de consultor asistente en *e-commerce* y *marketing* digital, significando que sólo se verá incluido en la nómina y en general en el costo de producción de los servicios cuando sea requerido. Por lo anterior, para calcular la capacidad de producción del proyecto se tuvo en cuenta la carga horaria por cargo, contemplando la cantidad de días laborales en un año en Colombia, según Working Days (sf) son 244, para un promedio mensual de 20,33 días laborales.

**Tabla 51. Horas invertidas en cada servicio de Coco Electrónico.**

Servicio	# de cargos a intervenir en el desarrollo del servicio	Cargos que intervienen	Horas necesarias para el desarrollo del servicio	Conversión a días necesarios para el desarrollo del servicio
Consultoría en e-commerce	3	Consultor líder + Desarrollador web/consultor auxiliar + auxiliar de producción de medios.	60	7,5 días
Creación de tienda virtual	3	Consultor líder + Desarrollador web/consultor auxiliar + auxiliar de producción de medios.	125	12,6 días
Consultoría en branding	1	Consultor líder	42	5,3 días
Consultoría en mercadeo	2	Consultor líder + auxiliar de producción de medios.	66	8,3 días
Desarrollo de contenido para redes sociales	2	Consultor líder + auxiliar de producción de medios.	33	4,1 días
Catálogo de productos	2	Consultor líder + auxiliar de producción de medios.	50	6,3 días
Asesoría en mercadeo	1	Consultor líder	3	0,4 días
Asesoría en comercio electrónico	2	Consultor líder + Desarrollador web/consultor auxiliar.	4	0,5 días
Asesoría en branding	1	Consultor líder	3	0,4 días
Creación de sitio web	3	Consultor líder + Desarrollador web/consultor auxiliar + auxiliar de producción de medios.	64	8 días

**Fuente.** Elaboración propia.

La anterior tabla permite conocer el total de la cantidad de horas que implica la prestación de cada servicio, en donde además se relacionan los cargos que intervienen en el mismo. Adicionalmente, se realizó el cálculo de horas y su correspondiente conversión a días necesarios para la prestación de las unidades de servicio proyectadas en el primer año de ventas del proyecto.

**Tabla 52. Tabla de horas totales de producción en función a la proyección de ventas del primer año**

Servicio	Número de personas a intervenir en su desarrollo	Cargos a intervenir	# de horas necesarias para el desarrollo del servicio	Conversión a días necesarios por servicio	# de servicios proyectados en el primer año	Horas invertidas según la cantidad de servicios proyectados	Conversión a días necesarios para la cantidad de unidades de servicio
Consultoría e-commerce	3	Consultor líder + Desarrollador web/consultor auxiliar + auxiliar de producción	60	7,5	7	420	52,5
Creación de tienda virtual	3	Consultor líder + Desarrollador web/consultor auxiliar + auxiliar de producción	125	15,625	4	500	62,5
Consultoría en	1	Consultor líder	42	5,25	8	336	42
Consultoría en mercadeo	2	Consultor líder + Auxiliar de producción	66	8,25	5	330	41,25
Desarrollo de contenido para redes sociales	2	Consultor líder + Desarrollador web/consultor auxiliar	33	4,125	10	330	41,25
Catálogo de productos	2	Consultor líder + Auxiliar de producción	50	6,25	6	300	37,5
Asesoría en mercadeo	1	Consultor líder	3	0,375	6	18	2,25
Asesoría en comercio electrónico	2	Consultor líder + desarrollador web/consultor auxiliar	4	0,5	6	24	3
Asesoría en branding	1	Consultor líder	3	0,375	6	18	2,25
Creación de sitio web	3	Consultor líder + Desarrollador web/consultor auxiliar + auxiliar de producción	64	8	4	256	32

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 53. Carga horaria del consultor líder con la proyección de servicios del primer año.**

Cargo	Servicio	Horas invertidas en el servicio	Conversión a días laborales	# de servicios proyectados en el primer año	Total horas invertidas según la cantidad de servicios proyectados en el primer año	Conversión a días laborales al año
Consultor líder	Consultoría e-commerce	24	<b>16,375</b>	7	168	<b>100,25</b>
	Creación de tienda virtual	12		4	48	
	Consultoría en branding	30		8	240	
	Consultoría en mercadeo	48		5	240	
	Desarrollo de contenido para redes sociales	3		10	30	
	Catálogo de productos	2		6	12	
	Asesoría en mercadeo	3		6	18	
	Asesoría en comercio electrónico	2		6	12	
	Asesoría en branding	3		6	18	
	Creación de sitio web	4		4	16	
	<b>Total</b>	<b>131</b>		<b>62</b>	<b>802</b>	

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 54. Carga horaria del desarrollador web/consultor auxiliar con la proyección de servicios del primer año.**

Cargo	Servicio	Horas invertidas en el servicio	Conversión a días laborales	# de servicios proyectados en el primer año	Total horas invertidas según la cantidad de servicios proyectados en el primer año	Conversión a días laborales al año
Desarrollador web/consultor auxiliar	Consultoría e-commerce	24	<b>20,125</b>	7	168	<b>90</b>
	Creación de tienda virtual	95		4	380	
	Consultoría en branding	0		8	0	
	Consultoría en mercadeo	0		5	0	
	Desarrollo de contenido para redes sociales	0		10	0	
	Catálogo de productos	0		6	0	
	Asesoría en mercadeo	0		6	0	
	Asesoría en comercio electrónico	2		6	12	
	Asesoría en branding	0		6	0	
	Creación de sitio web	40		4	160	
	<b>Total</b>	<b>161</b>		<b>62</b>	<b>720</b>	

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 55. Carga horaria del auxiliar de producción de medios con la proyección de servicios del primer año.**

Cargo	Servicio	Horas invertidas en el servicio	Conversión a días laborales	# de servicios proyectados en el primer año	Total horas invertidas según la cantidad de servicios proyectados en el primer año	Conversión a días laborales al año
Auxiliar de producción	Consultoría e-commerce	12	<b>19,75</b>	7	84	<b>126,25</b>
	Creación de tienda virtual	18		4	72	
	Consultoría en branding	12		8	96	
	Consultoría en mercadeo	18		5	90	
	Desarrollo de contenido para redes sociales	30		10	300	
	Catálogo de productos	48		6	288	
	Asesoría en mercadeo	0		6	0	
	Asesoría en comercio electrónico	0		6	0	
	Asesoría en branding	0		6	0	
	Creación de sitio web	20		4	80	
	<b>Total</b>	<b>158</b>		<b>62</b>	<b>1010</b>	

**Fuente.** Elaboración propia.

De las tablas anteriores es posible concluir que la carga laboral para cada cargo relacionado con el desarrollo de la prestación de los servicios no excede el tiempo posible dentro del mes laboral (20,33 días), significando que la manera en la que cada cargo interviene está balanceada y

es realizable. Adicionalmente, las horas necesarias para el desarrollo de los servicios proyectados en el primer año del proyecto no superan el tiempo disponible para su realización, es decir, según Working Days (sf), en Colombia hay alrededor de 244 días laborables al año y los días necesarios para la prestación de la totalidad de las unidades de servicio proyectadas no excede los 130 días por cargo.

### **3.6 Planes de control de calidad**

Para la elaboración del plan de control de calidad de Coco Electrónico, se tuvo en cuenta la teoría de creación de planes de control de calidad compartida por ISOTools (2015), la cual menciona una serie de pasos que componen el plan, estos son:

1. Identificar la necesidad
2. Definir los requisitos
3. Establecer el alcance del plan
4. Contenido del plan de calidad
5. Revisión e implementación

Según los anteriores pasos, se procede a desarrollar uno a uno para una correcta creación del plan de control de calidad de Coco Electrónico.

#### **1. Identificar la necesidad:**

El objetivo del plan de control de calidad de Coco Electrónico es determinar los estándares de calidad que el mercado de consultoría en Colombia espera.

#### **2. Definir los requisitos:**

Para poder determinar los estándares de calidad que el mercado de consultoría en Colombia espera, se deben tener en cuenta ciertos elementos que se desglosan a continuación:

- **Legislación legal:** Bajo cuáles leyes, normas y artículos debe regirse la consultoría en Colombia.
- **Requerimientos de clientes:** Cuáles son las expectativas de los clientes de la consultoría y/o asesoría.

## **Legislación legal:**

La Ley 527 de 1999 “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 y se dictan otras disposiciones” (Sistema Único de Información Normativa, 1999). Dicha Ley brinda las siguientes definiciones:

- **Comercio electrónico:** Abarca las cuestiones suscitadas por toda relación de índole comercial, sea o no contractual, estructurada a partir de la utilización de uno o más mensajes de datos o de cualquier otro medio similar. Las relaciones de índole comercial comprenden, sin limitarse a ellas, las siguientes operaciones: toda operación comercial de suministro o intercambio de bienes o servicios; todo acuerdo de distribución; toda operación de representación o mandato comercial; todo tipo de operaciones financieras, bursátiles y de seguros; de construcción de obras; de consultoría; de ingeniería; de concesión de licencias; todo acuerdo de concesión o explotación de un servicio público; de empresa conjunta y otras formas de cooperación industrial o comercial; de transporte de mercancías o de pasajeros por vía aérea, marítima y férrea, o por carretera.
- **Mensaje de datos:** La información generada, enviada, recibida, almacenada o comunicada por medios electrónicos, ópticos o similares, como pudieran ser, entre otros, el Intercambio Electrónico de Datos (EDI), Internet, el correo electrónico, el telegrama, el télex o el telefax (Sistema Único de Información Normativa, 1999).

Ley 1480 de 2011, por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor, la cual presenta como principio general el siguiente enunciado:

Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a:

1. La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.
2. El acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas.
3. La educación del consumidor.
4. La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten.

5. La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo con lo establecido en el Código de la Infancia y la Adolescencia (Congreso de la República de Colombia, 12 de octubre, 2011).

De igual forma, el artículo 3 de la Ley 1480 de 2011 resalta los derechos y deberes de los consumidores y usuarios, a continuación, se desglosan algunos de los más importantes y/o relacionados con el proyecto de creación de empresa de consultoría en comercio electrónico, de acuerdo con el Congreso de la República de Colombia (12 de octubre, 2011) estos son:

#### 1. Derechos:

- 1.1. Derecho a recibir productos de calidad: Recibir el producto de conformidad con las condiciones que establece la garantía legal, las que se ofrezcan y las habituales del mercado.
- 1.2. Derecho a la seguridad e indemnidad: Derecho a que los productos no causen daño en condiciones normales de uso y a la protección contra las consecuencias nocivas para la salud, la vida o la integridad de los consumidores.
- 1.3. Derecho a recibir información: Obtener información completa, veraz, transparente, oportuna, verificable, comprensible, precisa e idónea respecto de los productos que se ofrezcan o se pongan en circulación, así como sobre los riesgos que puedan derivarse de su consumo o utilización, los mecanismos de protección de sus derechos y las formas de ejercerlos.
- 1.4. Derecho a recibir protección contra la publicidad engañosa.
- 1.5. Derecho a la reclamación: Reclamar directamente ante el productor, proveedor o prestador y obtener reparación integral, oportuna y adecuada de todos los daños sufridos, así como tener acceso a las autoridades judiciales o administrativas para el mismo propósito, en los términos de la presente ley. Las reclamaciones podrán efectuarse personalmente o mediante representante o apoderado.
- 1.6. Protección contractual: Ser protegido de las cláusulas abusivas en los contratos de adhesión, en los términos de la presente ley.

#### 2. Deberes.

- 2.1 Informarse respecto de la calidad de los productos, así como de las instrucciones que suministre el productor o proveedor en relación con su adecuado uso o consumo, conservación e instalación.
- 2.2. Obrar de buena fe frente a los productores y proveedores y frente a las autoridades públicas.

Ley Estatutaria 1266 de 2008 “por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos” (Congreso de la

República de Colombia, 31 de diciembre, 2008). Dicha Ley decreta y desarrolla el siguiente derecho constitucional:

La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales relacionadas con la recolección, tratamiento y circulación de datos personales a que se refiere el artículo [15](#) de la Constitución Política, así como el derecho a la información establecido en el artículo [20](#) de la Constitución Política, particularmente en relación con la información financiera y crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países (Congreso de la República de Colombia, 31 de diciembre, 2008).

Ley Estatutaria 1581 de 2012 “por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales” (Congreso de la República de Colombia, 17 de octubre, 2012).

### **Requerimientos de clientes:**

De acuerdo con el estudio del mercado de consultoría en Bogotá realizado por Católico, Neira (2009), las mipymes y empresas familiares presentan una serie de necesidades, requerimientos y expectativas relacionadas con el servicio de consultoría y su acceso, estos se desglosan a continuación:

- **Información:** Estas organizaciones requieren de información suficiente sobre cómo será desarrollada la consultoría o intervención empresarial, tanto en términos de ritmo de trabajo como en la composición de los servicios, fases o el plan de acción que lleva consigo el proceso de consultoría (Católico, Neira, 2009).
- **Tiempo:** La eficacia de la consultoría puede determinarse a partir de su integración al sistema operativo de la empresa; es así como, sin limitar su objetivo principal, la acción específica se desarrolla a total cabalidad y sin generar traumatismos, uso innecesario de recursos y otros inconvenientes que suelen convertirse en verdaderos obstáculos para el orden interno de los grupos empresariales, es decir, las organizaciones necesitan que el desarrollo de la consultoría se adapte a los tiempos y el ritmo que maneja la empresa (Católico, Neira, 2009).
- **Precio:** En el estudio de mercado realizado por Católico, Neira (2009) se encontró que el 14% de las mipymes estudiadas no accedieron a servicios de consultoría debido a precios que estaban fuera de su alcance. Por lo anterior, es posible mencionar que una de las

necesidades de los clientes se encuentra en la posibilidad de recibir servicios que además de adaptar los componentes de la consultoría en función de las necesidades de la organización, también se adapte el precio en función al perfil empresarial o la capacidad económica que posea el cliente, esto sin significar que la consultoría deba abaratar sus precios, sino que pueda presentarse una alternativa en función al músculo económico del cliente potencial.

- **Resultados:** Católico, Neira (2009) encontraron que la falta de resultados significativos hacía que las empresas perdieran interés en los servicios de consultoría, siendo esta situación tan relevante que en algunos casos los clientes percibían que el contratar un consultor representaba una disminución en sus ganancias, más que una ayuda o un progreso significativo en el negocio.

### **3. Establecer el alcance del plan**

El presente plan de control de calidad de Coco Electrónico busca facilitar el ingreso al mercado colombiano de consultoría, esto a través del cumplimiento con las leyes y normas que rigen a este tipo de organizaciones, así como el ofrecer un portafolio de servicios acorde a las necesidades y expectativas de consumidores, clientes y/o usuarios.

### **4. Contenido del plan de calidad**

Para la elaboración del contenido del plan de calidad, se utilizó el Anexo SL, el cual es definido por ISOTools (sf) como un documento que permite la uniformidad y normalización de los estándares de gestión de calidad, además, es de fácil manejo. La siguiente figura relaciona el Anexo SL como un marco de sistemas de gestión genérico, tal como lo expone ISOTools (sf), posteriormente se procede a desglosar cada componente en su interior.

Figura 34. Anexo SL.



Fuente. ISOTools (sf).

**Apartado 4.1 - Contexto de la organización:** Mercado de consultoría en Colombia.

**Apartado 4.2 - Requisitos/Necesidades y expectativas de las partes interesadas:** Información suficiente y veraz, servicios de calidad y seguridad para los usuarios, conforme a la Ley 527 de 1999, Ley 1480 de 2011, Ley Estatutaria 1266 de 2008 y Ley 1581 de 2012.

Información, precio, resultados y adaptabilidad al tiempo y/o ritmo empresarial, conforme a las necesidades y expectativas del mercado.

**Apartado 4.3 - Alcance del sistema de gestión:** Facilitar el ingreso de Coco Electrónico al mercado colombiano de consultoría.

**Apartado 5 Liderazgo:** Es deber de las autoridades de la organización el poseer una alta participación a lo largo del sistema de gestión, por lo cual deberá fomentar la participación de los miembros del proyecto e informar a los mismos sobre la importancia del sistema de gestión y control de calidad. Por lo anterior, se propone como actividad de liderazgo el proceso de realizar reuniones que permitan informar y coordinar el personal de Coco Electrónico sobre el tráfico de trabajo al interior de la organización, de tal manera que el alto mando del proyecto haga parte de los procesos que permiten organizar y controlar la gestión de planeación y desarrollo de la propuesta de valor.

**Apartado 6 Planificación:** La función de los procesos de planificación es la prevención y la inspección, es decir, evitar y/o minimizar los errores en el desarrollo de los servicios y evitar que dichos errores lleguen al cliente (Aguirre, sf). Por lo anterior, se plantean dos momentos de planificación:

- **Inspección del cliente:** Este proceso busca conocer el tipo de cliente que llega a la firma consultora, qué servicios pueden ofrecerse y qué necesidades u objetivos deben cumplirse.
- **Análisis del tráfico de trabajo y aprobación del cliente:** Este proceso busca identificar, organizar y distribuir las solicitudes pendientes en Coco Electrónico, asimismo, permite conocer si la capacidad de producción se encuentra con el espacio suficiente para recibir nuevos clientes.

A través de dichos procesos de planificación se busca que cada servicio prestado pueda realizarse con la debida calidad, de tal manera que los resultados obtenidos cumplan con las expectativas y necesidades de los emprendedores o microempresarios, además de cuidar el tiempo de desarrollo de cada uno, en donde además de adaptarse al ritmo y/o tiempo de trabajo de cada empresa, estas no deban esperar en gran medida por sus servicios contratados.

**Apartado 7 Procesos de apoyo:** Aguirre (sf) resalta el diagrama de flujo como una herramienta de control de calidad, en este caso, con el objetivo de esclarecer los procesos al interior de cada servicio presente en el portafolio de Coco Electrónico, se establece una serie de diagramas de flujo presentes en las figuras 28, 29 y 30, que permiten graficar y conocer detalladamente los procesos que se deben seguir. Además de los diagramas de flujo, se proponen los siguientes procesos de apoyo, que tienen como objetivo controlar los documentos y registros al interior del proyecto:

**Tabla 56. Procesos de apoyo del plan de control de calidad.**

Proceso	Documento	Objetivo	Registro	Responsable
Tráfico de trabajo	Parrilla de trabajo	Orden y eficiencia en el desarrollo de servicios.	Formato de registro de órdenes de trabajo, dinámicas de trabajo y deadlines.	Consultor líder
Cierre de venta	Orden de trabajo	Definir la dinámica de trabajo y los servicios a prestar.	Formato de registro de órdenes de trabajo, dinámicas de trabajo y deadlines.	Colaborador correspondiente según el servicio (Auxiliar de producción: catálogo de productos o desarrollo de contenido para redes sociales, Consultor líder: Servicios de asesoría, consultoría o desarrollo de contenido de redes sociales)
Presentación del plan de acción o avances del servicio al cliente	Documento de aprobación del plan de acción o los avances	Aval del cliente para desarrollar o implementar el plan de acción	Documento de aprobación del plan de acción o los avances.	Colaborador correspondiente según el servicio o proceso
Gestión comercial	Conversiones de leads	Medir el rendimiento de las estrategias comerciales	Formato de medición de conversiones.	Consultor líder
Atención al cliente	Procedimiento de recomendaciones, quejas o reclamos	Obtener una retroalimentación de la atención al cliente y la prestación de servicios	Formato de recomendación, queja o reclamo.	Consultor líder

**Fuente.** Elaboración propia.

**Apartado 8 Operación:** Este apartado o cláusula se refiere a los procesos internos y externos, a continuación, se enlistan los procesos relacionados con la operación:

- Selección de un proveedor de web hosting y dominio web según las necesidades del proyecto Coco Electrónico
- Desarrollo y posicionamiento web

- Creación de una comunidad en redes sociales
- Desarrollo de *inbound marketing* en redes sociales y página web
- Realización de pauta en redes sociales y motores de búsqueda
- Revisión y selección de boletines y/o revistas del medio o de instituciones de educación superior
- Compra de espacios publicitarios en boletines y/o revistas en su formato impreso y/o digital
- Desarrollo de *email marketing*
- Desarrollo de comunicación directa con clientes potenciales
- Análisis de oportunidades, objetivos y expectativas de clientes que soliciten cotizaciones
- Reuniones con clientes para determinar los servicios a contratar, sus metas y oportunidades, así como la dinámica de trabajo
- Selección de proveedores relacionados con las necesidades de los clientes
- Análisis de tráfico, informe y coordinación de personal y sus tareas más urgentes
- Presentación de plan de acción y/o avances
- Ajustes al plan y sus avances
- Implementación

**Apartado 9 Verificación:** En este apartado entran los procesos relacionados con la medición y el análisis de rendimiento, tanto de las soluciones ofrecidas e implementadas en las organizaciones que figuren como clientes, como en Coco Electrónico, a continuación, se desglosan los procesos de verificación:

- Conteo de *leads* generados a través de las estrategias de *inbound marketing*
- Conteo de *leads* generados a través de comunicación directa con clientes potenciales
- Conteo de *leads* generados a través del *email marketing*
- Conteo de *leads* generados a través del posicionamiento web
- Conteo de *leads* generados a través de la pauta en medios digitales
- Conteo de *leads* generados a través de la pauta en boletines y/o revistas
- Análisis de conversión de los leads obtenidos en la mezcla de mercadeo
- Análisis del rendimiento de las soluciones desarrolladas para los clientes en medios digitales

- Análisis del desempeño de las diferentes herramientas y plataformas de comercio electrónico implementadas en cada uno de los clientes del proyecto
- Revisión del cumplimiento de las nuevas directrices de negocio propuestas para los clientes de Coco Electrónico
- Análisis del respaldo de marca que realicen los clientes en términos de gestión y administración de cuentas en redes sociales.
- Control del cumplimiento del manual de imagen desarrollado para los clientes de Coco Electrónico en su rama de *branding*.
- Análisis de la satisfacción de los clientes de Coco Electrónico
- Revisión de los formatos de recomendaciones, quejas o reclamos

**Apartado 10 Mejora:** Es claro que los procesos de operación, evaluación del desempeño y mejora van de la mano en su proceso de implementación, por tal razón, una etapa lleva a la otra y es tarea de toda la organización el velar por el cumplimiento de toda la cadena de control de calidad de los servicios y en general de la operatividad de Coco Electrónico, de tal manera que se garantice el desarrollo total de los servicios contratados por los clientes, con la calidad adecuada y su correspondiente retroalimentación y posible recomendación en el mercado. Por lo anterior, los procesos de mejora son los ajustes realizados a partir de las mediciones de desempeño de las estrategias propias o implementadas a terceros.

### **3.7 Procesos de investigación y desarrollo**

A través de la investigación de mercado realizada para la sustentación del presente proyecto, la cual recopila información sobre la oferta existente en el mercado de consultoría en comercio electrónico y *marketing* digital principalmente, asimismo, un análisis sobre las mejores prácticas en comercio electrónico a nivel mundial y en Colombia, así como la revisión de estudios realizados por otros autores realizados sobre el sector servicios, los factores competitivos de las firmas consultoras en Colombia y la oferta y demanda de estos servicios dentro del país.

A través de dicho estudio se logró identificar una tendencia en el mercado, la cual consiste en certificar la organización en el uso y manejo de herramientas y procesos relacionados con el *e-commerce*, *marketing* digital y/o la calidad a través del desarrollo de los servicios, esto además de

darle confianza a las personas y empresas, contribuye a posicionar la marca y mejorar su *networking* mediante el posicionamiento y el respaldo de los proveedores que certifican las firmas consultoras y agencias digitales.

Una de las estrategias de investigación y desarrollo de Coco Electrónico se basa en certificar el proyecto en el uso y manejo de las distintas herramientas y/o procesos relacionados con el comercio electrónico, mercadeo digital y a mediano plazo, en procesos de calidad, se busca que dentro del proceso de certificación se actualice paulatinamente la firma consultora en cuanto a tendencias, mejores prácticas y herramientas dentro de cada una de las áreas en las que desarrolla su portafolio de servicios, además, se busca tener un contacto cercano con la industria, por medio del respaldo de las instituciones certificadoras y proveedores, facilitando así el mecanismo de actualización e identificación de las nuevas directrices del mercado, ya sea desde la oferta o la demanda, las cuales Coco Electrónico deba adoptar correctamente.

El análisis del sector servicios de Colombia permitió identificar una serie de oportunidades, dentro de las cuales se encuentran la falta de competitividad por parte de las empresas en Colombia en comparación con las extranjeras, debido a la falta de actualización y manejo de soluciones vanguardistas en el mercado empresarial, y el interés latente por parte de firmas consultoras extranjeras pero que no encuentran una estrategia para abrirse paso en el mercado colombiano. Por lo anterior, una de las propuestas para el proyecto es la de desarrollar alianzas con firmas extranjeras, de tal manera que Coco Electrónico pueda actualizarse y aprender de estos consultores extranjeros, a cambio de funcionar como filial autorizada de dicha firma en Colombia, por la cual puedan conocer el mercado y obtener clientes.

Una de las estrategias básicas que permiten el aprendizaje de las mejores técnicas y/o prácticas en un mercado expuestas por Kotler, Keller (2012) es la de seleccionar los mejores competidores del mercado, identificar sus prácticas y si no es posible mejorarlas, intentar imitarlas (*Benchmark*), de aquí surge otro de los procesos de investigación y desarrollo de Coco Electrónico, en donde no es necesario ir más allá del mercado nacional para poder identificar y aprender las mejores prácticas y/o las nuevas tendencias que surjan en el campo de la fotografía de productos, administración y estrategia de redes sociales, mercadeo digital, *branding*, *marketing* tradicional y comercio electrónico, anualmente se realizará un proceso investigativo que permita establecer

quienes son los competidores más fuertes en Colombia, cuál es su diferencial y qué tan posible es imitar o mejorar su estrategia, además de analizar la demanda por los servicios y la expectativa y/o necesidades de los clientes.

Por último (pero no menos importante) los colaboradores que rodeen a Coco Electrónico serán uno de los pilares que permitan y faciliten el proceso investigativo, el desarrollo de nuevos servicios y/o la mejora de los existentes, esto a través de la mezcla de dos factores: 1) la motivación desde el interior de la firma consultora y 2) el contacto constante con emprendedores y microempresarios, quienes desde su perspectiva inmersa en otra industria pueden permitir conocer nuevas tendencias o prácticas que puedan adaptarse al modelo del proyecto y/o el mercado de la consultoría, además, también por medio de identificar expectativas o necesidades no cubiertas que puedan revolucionar el portafolio de Coco Electrónico y sus procesos, por lo tanto, la gestión realizada por los colaboradores del proyecto es muy importante para efectos del desarrollo de nuevas alianzas, mejora de procesos, desarrollo de nuevos productos o servicios y en general de la innovación y persecución de la rentabilidad y el éxito como empresa.

### **3.8 Plan de compras**

La siguiente tabla permite conocer en detalle qué bienes, insumos y/o servicios serán requeridos anualmente en Coco Electrónico, **este plan de compras aparece en la inversión inicial y las tablas de costos y gastos fijos como “papelería”**, a continuación, se relaciona el nombre de ítem, su valor unitario, unidades al año, periodicidad de adquisición y precio total.

**Tabla 57. Plan de compras**

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Subtotal	Periodicidad de compra	Total anual
Alcohol etílico	1	\$ 3.000	\$ 3.000	trimestral	\$ 12.000
Antibacterial	4	\$ 7.000	\$ 28.000	mensual	\$ 336.000
Bloc amarillo	2	\$ 1.700	\$ 3.400	bimestral	\$ 20.400
Bloc cuadriculado	2	\$ 1.700	\$ 3.400	bimestral	\$ 20.400
Borrador de tablero	3	\$ 3.000	\$ 9.000	semestral	\$ 18.000
Caja de esferos	2	\$ 3.600	\$ 7.200	trimestral	\$ 28.800
Caja de lápices	2	\$ 3.600	\$ 7.200	trimestral	\$ 28.800
Caja de marcadores	1	\$ 20.000	\$ 20.000	mensual	\$ 240.000
Cinta pequeña transparente	3	\$ 400	\$ 1.200	mensual	\$ 14.400
Cloro	1	\$ 5.000	\$ 5.000	mensual	\$ 60.000
Compra de cartucho impresora	1	\$ 80.000	\$ 80.000	trimestral	\$ 320.000
Jabón líquido	1	\$ 12.000	\$ 12.000	mensual	\$ 144.000
Kit básico de emergencia	2	\$ 200.000	\$ 400.000	anual	\$ 400.000
Limpia pisos	1	\$ 7.000	\$ 7.000	mensual	\$ 84.000
Mantenimiento de computadores	3	\$ 25.000	\$ 75.000	anual	\$ 75.000
Pack de facturas	3	\$ 30.000	\$ 90.000	bimestral	\$ 540.000
Pack de Papel higiénico	1	\$ 20.000	\$ 20.000	mensual	\$ 240.000
Paquete de bolsas de basura tamaño papelera	2	\$ 3.000	\$ 6.000	mensual	\$ 72.000
Recarga de extintores	2	\$ 40.000	\$ 80.000	semestral	\$ 160.000
Recarga de sellos	3	\$ 15.000	\$ 45.000	Trimestral	\$ 180.000
Resma de papel tamaño carta	1	\$ 30.000	\$ 30.000	mensual	\$ 360.000
Sellos	3	\$ 40.000	\$ 120.000	anual	\$ 120.000
<b>Total</b>					<b>\$ 3.473.800</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

### 3.9 Costos de producción

La siguiente tabla muestra el detalle de cómo se calcula el costo de producción en Coco Electrónico, cabe resaltar que, debida la naturaleza de los servicios manejados, los costos fijos y variables a incluir son las horas hombre de cada cargo que intervenga en el desarrollo de los servicios, además, también se relaciona el total de costo por servicio y el total según la proyección de ventas del primer año.

**Tabla 58. Detalle de costo de producción por servicio.**

Servicio	Cargos a intervenir	Valor hora de trabajo	Horas invertidas en el desarrollo del servicio	Subtotal	Total costo del servicio	# de servicios proyectados en el primer año	Total anual según # de servicios proyectados en el primer año
Consultoría en comercio electrónico	Consultor líder	\$ 6.696	24	\$ 160.714	\$ 396.429	7	\$ 2.775.000
	Desarrollador web/consultor auxiliar	\$ 7.589	24	\$ 182.143			
	Auxiliar de producción	\$ 4.464	12	\$ 53.571			
Creación de tienda virtual	Consultor líder	\$ 6.696	12	\$ 80.357	\$ 881.696	4	\$ 3.526.786
	Desarrollador web/consultor auxiliar	\$ 7.589	95	\$ 720.982			
	Auxiliar de producción	\$ 4.464	18	\$ 80.357			
Consultoría en branding	Consultor líder	\$ 6.696	30	\$ 200.893	\$ 254.464	8	\$ 2.035.714
	Desarrollador web/consultor auxiliar	\$ 7.589	0	\$ -			
	Auxiliar de producción	\$ 4.464	12	\$ 53.571			
Consultoría en mercadeo	Consultor líder	\$ 6.696	48	\$ 321.429	\$ 401.786	5	\$ 2.008.929
	Desarrollador web/consultor auxiliar	\$ 7.589	0	\$ -			
	Auxiliar de producción	\$ 4.464	18	\$ 80.357			
Desarrollo de contenido para redes sociales	Consultor líder	\$ 6.696	3	\$ 20.089	\$ 154.018	10	\$ 1.540.179
	Desarrollador web/consultor auxiliar	\$ 7.589	0	\$ -			
	Auxiliar de producción	\$ 4.464	30	\$ 133.929			
Catálogo de productos	Consultor líder	\$ 6.696	2	\$ 13.393	\$ 227.679	6	\$ 1.366.071
	Desarrollador web/consultor auxiliar	\$ 7.589	0	\$ -			
	Auxiliar de producción	\$ 4.464	48	\$ 214.286			
Asesoría en mercadeo	Consultor líder	\$ 6.696	3	\$ 20.089	\$ 20.089	6	\$ 120.536
	Desarrollador web/consultor auxiliar	\$ 7.589	0	\$ -			
	Auxiliar de producción	\$ 4.464	0	\$ -			
Asesoría en comercio electrónico	Consultor líder	\$ 6.696	2	\$ 13.393	\$ 28.571	6	\$ 171.429
	Desarrollador web/consultor auxiliar	\$ 7.589	2	\$ 15.179			
	Auxiliar de producción	\$ 4.464	0	\$ -			
Asesoría en branding	Consultor líder	\$ 6.696	3	\$ 20.089	\$ 20.089	6	\$ 120.536
	Desarrollador web/consultor auxiliar	\$ 7.589	0	\$ -			
	Auxiliar de producción	\$ 4.464	0	\$ -			
Creación de sitio web	Consultor líder	\$ 6.696	4	\$ 26.786	\$ 419.643	4	\$ 1.678.571
	Desarrollador web/consultor auxiliar	\$ 7.589	40	\$ 303.571			
	Auxiliar de producción	\$ 4.464	20	\$ 89.286			
<b>Total</b>					<b>\$ 2.804.464</b>	<b>62</b>	<b>\$ 15.343.750</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

### 3.10 Mano de obra requerida

La mano de obra requerida en Coco Electrónico consta de 3 cargos: Consultor líder, Auxiliar de producción de medios y Desarrollador web/consultor auxiliar, además, se encuentra el cargo de Contador, el cual, aunque no entre en el desarrollo de los servicios del portafolio, es un elemento clave para la operatividad general del proyecto, además permite cumplir con los requisitos legales como empresa.

Para el proceso de cálculo de la mano de obra de Coco Electrónico se tuvo en cuenta todo lo concerniente a las prestaciones sociales, aportes parafiscales y aportes de seguridad social que deben realizarse bajo el rol de “empleador”, asimismo, se tuvo presente el porcentaje de aporte que debe realizar el trabajador en cada uno de los aportes de seguridad social. La siguiente tabla permite conocer cuáles son dichas prestaciones y aportes que debe realizar el empleador y el empleado, así como su correspondiente explicación, es necesario resaltar que el porcentaje estipulado para el ítem de ARL correspondiente al riesgo de oficina es de 0,522%.

**Tabla 59. Prestaciones sociales.**

Prestaciones sociales	
Concepto	Liquidación
Prima de servicio	1 mes de salario
Cesantías	1 mes de salario aportado para las cesantías del trabajador por cada año laborado, repartidas en 50% del salario pago cada 6 meses
Intereses sobre cesantías	12% de las cesantías liquidadas
Vacaciones	15 días de descanso remunerado por cada año trabajado
Auxilio de transporte	De acuerdo al salario del trabajador
Dotación	1 traje laboral y 1 par de zapatos cada 4 meses

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Gerencie (2019); Duque (2018).

**Tabla 60. Aportes parafiscales.**

<b>Aportes Parafiscales</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Liquidación</b>
ICBF	3% del salario básico
Caja de compensación	4% del salario básico
SENA	2% del salario básico

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Gerencie (2019); Duque (2018).

**Tabla 61. Aportes de seguridad social.**

<b>Aportes de seguridad social</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Liquidación</b>
Salud	8.5% aportado por el empleador
	4% aportado por el trabajador
Pensión	12% aportado por el empleador
	4% aportado por el trabajador
ARL	0.522% aportado por el empleador
	0% aportado por el trabajador

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Gerencie (2019); Duque (2018).

En la elaboración del costeo anual de la nómina se tuvo en cuenta cada uno de los aportes de seguridad social, los aportes parafiscales, y las prestaciones sociales, para el cargo de Desarrollador web/consultor auxiliar, se hará contratación por obra o labor, con el fin que solo sea contratado cuando sea requerido en un servicio de asesoría, consultoría o desarrollo de tiendas

virtuales o sitios web, en cuanto al cargo del contador, se tuvo en cuenta que la contratación es bajo el esquema *outsourcing*, lo que significa que las prestaciones laborales y demás beneficios del contrato son cubiertos por otra empresa, para este cargo se cotizó con la empresa Vía Contable y Tributaria S.A.S.

La siguiente tabla recopila el cargo, el concepto y el valor a pagar a cada trabajador, es necesario aclarar que, para el cálculo anual, se tuvo en cuenta si el concepto posee un valor único anual, como lo es el caso de la prima de servicio, vacaciones, cesantías e intereses sobre cesantías, un valor cuatrimestral como es el caso de la dotación, o un valor mensual como es el caso del resto de los elementos que componen la siguiente tabla.

**Tabla 62. Costos del cargo Consultor líder.**

<b>Cargo</b>	<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Consultor líder	Salario básico	\$ 1.500.000
	Prima de servicio	\$ 1.500.000
	Cesantías	\$ 1.500.000
	Intereses sobre cesantías	\$ 180.000
	Vacaciones	\$ 750.000
	Auxilio de transporte	\$ 97.032
	Dotación	\$ 150.000
	ICBF	\$ 45.000
	Caja de compensación	\$ 60.000
	SENA	\$ 30.000
	Salud	\$ 127.500
		\$ 60.000
	Pensión	\$ 180.000
		\$ 60.000
	ARL	\$ 7.830
\$ -		
<b>Costo anual del cargo de Consultor líder</b>		<b>\$ 28.948.344</b>
<b>Pago anual al Consultor líder</b>		<b>\$ 23.094.384</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 63. Costos del cargo Desarrollador web/consultor auxiliar.**

<b>Cargo</b>	<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Desarrollador web/consultor auxiliar	Salario básico	\$ 1.700.000
	Prima de servicio	\$ 1.700.000
	Cesantías	\$ 1.700.000
	Intereses sobre cesantías	\$ 204.000
	Vacaciones	\$ 1.700.000
	Auxilio de transporte	\$ 97.032
	Dotación	\$ 150.000
	ICBF	\$ 51.000
	Caja de compensación	\$ 68.000
	SENA	\$ 34.000
	Salud	\$ 144.500
		\$ 68.000
	Pensión	\$ 204.000
		\$ 68.000
	ARL	\$ 8.874
\$ -		
<b>Costo anual del cargo de Desarrollador web/consultor auxiliar</b>		<b>\$ 33.442.872</b>
<b>Pago anual al Desarrollador web/consultor auxiliar</b>		<b>\$ 26.868.384</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 64. Costos del cargo Auxiliar de producción de medios.**

<b>Cargo</b>	<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Auxiliar de producción de medios	Salario básico	\$ 1.000.000
	Prima de servicio	\$ 1.000.000
	Cesantías	\$ 1.000.000
	Intereses sobre cesantías	\$ 120.000
	Vacaciones	\$ 500.000
	Auxilio de transporte	\$ 97.032
	Dotación	\$ 150.000
	ICBF	\$ 30.000
	Caja de compensación	\$ 40.000
	SENA	\$ 20.000
	Salud	\$ 85.000
		\$ 40.000
	Pensión	\$ 120.000
		\$ 40.000
	ARL	\$ 5.220
\$ -		
<b>Costo anual del cargo de Auxiliar de medios</b>		<b>\$ 19.837.024</b>
<b>Pago anual al Auxiliar de medios</b>		<b>\$ 15.784.384</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 65. Costos del cargo Contador.**

<b>Cargo</b>	<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Contador	Salario básico	\$ 550.000
	Prima de servicio	\$ -
	Cesantías	\$ -
	Intereses sobre cesantías	\$ -
	Vacaciones	\$ -
	Auxilio de transporte	\$ -
	Dotación	\$ -
	ICBF	\$ -
	Caja de compensación	\$ -
	SENA	\$ -
	Salud	\$ -
		\$ -
	Pensión	\$ -
		\$ -
ARL	\$ -	
	\$ -	
<b>Costo anual del cargo de Contador</b>		<b>\$ 6.600.000</b>
<b>Pago anual al Contador</b>		<b>\$ 6.600.000</b>
<b>Total costo nómina para Cocco Electrónico</b>		<b>\$ 88.828.240</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

## Capítulo 4

### ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

#### 4.1 Análisis estratégico

De acuerdo con Kotler, Keller (2012), actualmente las empresas y en general el mercadeo presentan una serie de fuerzas que han permitido crear conductas y oportunidades, así como desafíos en el mercado, dentro de estas se encuentra: la globalización, tecnología de información de redes, aumento de la competencia, **poder de compra, información, participación y resistencia del consumidor**, desintermediación, entre otras.

Gracias a esta “nueva realidad” del mercadeo, las organizaciones cada vez le apuestan en mayor medida a la planeación estratégica, con el fin de desarrollar mejores estrategias y acciones en el mercado que respondan a tendencias y necesidades del público, así como de las comunidades.

Kotler, Keller (2012) mencionan una serie actividades clave dentro de la planificación estratégica corporativa y su correspondiente análisis, dentro de estas se encuentra definir la misión en función de:

- Centrarse en un número limitado de metas
- Enfatizar las políticas y/o los valores principales de la empresa
- Especificar el mercado
- Poseer una visión clara
- Ser corta, memorable y significativa, tanto como sea posible.

Por lo anterior, se propone la misión expuesta en el apartado 4.1.1, la cual busca responder en buena medida a las características anteriormente resaltadas. Kotler, Keller (2012) exponen dentro de este análisis estratégico el establecer unidades estratégicas de negocios, lo que responde a definir el negocio, aquí es importante definir en función del mercado y no del producto, para entender esta diferencia se anexa la siguiente tabla, la cual permite comprender este concepto.

**Tabla 66. Definición del negocio en función del producto o el mercado.**

Empresa	Definición del producto	Definición del mercado
Union Pacific Railroad	Dirigimos un ferrocarril	Somos transportistas de personas y bienes
Xerox	Hacemos equipo de fotocopiado	Ayudamos a mejorar la productividad de las oficinas
Hess Corporation	Vendemos gasolina	Proveemos energía
Paramount Pictures	Hacemos películas	Comercializamos entretenimiento
Enciclopedia Británica	Vendemos enciclopedias	Distribuimos información
Carrier	Hacemos equipos de aire acondicionado y calefacción	Proveemos control climático en el hogar

**Fuente.** Kotler, Keller (2012).

La definición del negocio en función del mercado permite conocer e identificar de mejor manera las necesidades del público objetivo y el mercado potencial, lo que resalta el compromiso de la organización con la satisfacción del cliente, por tal razón, el negocio de Coco Electrónico se define en primera persona de la siguiente manera: **“proveemos soluciones empresariales a proyectos de emprendimiento y microempresas”**. Kotler, Keller (2012) resaltan la característica efímera de los productos, contrario a los grupos de clientes; para ello estos autores exponen un ejemplo en donde el transporte siempre será una necesidad, la cual puede ser suplida por un caballo, el carro, la moto, el camión, el ferrocarril, el avión o el barco, razón por la cual no se especifica el tipo de solución empresarial o el área con la cual se relaciona, en donde para el presente proyecto sería comercio electrónico y alternativas digitales correspondientemente.

Adicionalmente, para la formulación de los siguientes apartados, como lo son la misión, la visión y el análisis DOFA con sus correspondientes estrategias, se tuvo en cuenta el análisis del sector servicios y del mercado de consultoría en Colombia, así como las distintas fuerzas que componen la nueva realidad a la que se enfrenta el mercadeo y en general las empresas.

#### **4.1.1 Misión**

Contribuir con la correcta adopción de las alternativas digitales en microempresas de Bogotá, mediante la asesoría y consultoría en comercio electrónico, incentivando el crecimiento empresarial y la competitividad, siempre con la motivación de difundir el respeto, la honestidad y

transparencia con las personas a todo nivel, desde los colaboradores, hasta los clientes y la comunidad.

#### **4.1.2 Visión**

Para el 2026 ser una firma consultora reconocida a nivel regional por su contribución en la correcta adopción del comercio electrónico en microempresas de la ciudad de Bogotá.

#### **4.1.3 Análisis DOFA**

##### **Debilidades:**

- La cantidad de servicios que puedan prestarse se ve limitada por el número de personas que componen el proyecto en su etapa inicial.
- No se cuenta con alianzas estratégicas que puedan respaldar el proyecto en su etapa inicial.
- No se cuenta con posicionamiento en el mercado que permita atraer clientes a través de la credibilidad en el servicio y sus resultados.
- No se cuenta con aliados estratégicos que mediante el *networking* faciliten el contacto entre la firma consultora y clientes potenciales.
- El personal que compone Coco Electrónico no posee un nivel de inglés que los catalogue como bilingües, lo que dificulta un posible proceso de negociación y/o atención de un cliente extranjero.

##### **Oportunidades:**

- Un porcentaje importante de los competidores no posee especialización en servicios.
- La mayoría de los grandes competidores del mercado no se enfocan en microempresas.
- Menos del 20% de la competencia sustituta maneja servicios relacionados con el comercio electrónico.
- Gran parte de la competencia no incluye consultorías y/o asesorías en *branding* y mercadeo *offline* dentro de su portafolio de servicios.
- Tercerización de procesos en las empresas en crecimiento en el país.

**Fortalezas:**

- Especialización en un nicho o segmento de mercado, como lo es el *e-commerce* para microempresarios.
- Portafolio pensado en las necesidades de una microempresa en términos de marca, mercadeo y ventas, especialmente en el canal digital.
- Conocimiento del mercado y años de experiencia por parte del consultor líder del proyecto.
- Precio básico de los servicios pensados en las capacidades económicas promedio del grupo objetivo.
- Flexibilidad para ajustarse al presupuesto de los clientes a través de manejar dos dinámicas en los servicios: analizar y ejecutar para la microempresa (consultoría) o analizar y sugerir un plan de acción que ejecute la microempresa (asesoría).

**Amenazas:**

- Creciente interés por parte de consultoras externas en atender el mercado colombiano de consultoría.
- Gran parte de los competidores basan su estrategia competitiva en el precio.
- Tendencia de las consultoras líderes de incluir en su portafolio servicios relacionados con el comercio electrónico.
- Escasa demanda de empresas extranjeras por servicios de consultoría de firmas mipyme colombianas.
- Alto porcentaje de fracaso empresarial en proyectos con un tiempo menor a 5 años en el mercado.

**Estrategias DO:**

- Certificar a Coco Electrónico y su personal en las principales herramientas, técnicas y software existentes alrededor del *e-commerce*, con el fin de darle credibilidad y posicionamiento a nivel local al servicio de consultoría en comercio electrónico.
- Realizar alianzas estratégicas con proveedores y organizaciones que permitan recomendar a Coco Electrónico como la firma consultora especializada en comercio electrónico para microempresas.

- Realizar una alianza estratégica con microempresas de lenguas, que permitan al personal de Coco Electrónico dominar el segundo idioma a cambio de servicios de consultoría.
- Basar la estrategia de comunicación en la composición del portafolio de servicios, con el fin de posicionar a Coco Electrónico como una firma consultora en *e-commerce*, branding, mercadeo *on* y *offline*.

#### **Estrategias FO:**

- Comunicar la flexibilidad que poseen los servicios de Coco Electrónico, con el fin de motivar a los clientes potenciales a impulsar su microempresa a través de procesos de consultoría o asesoría.
- Emplear bajo el esquema de contrato por obra o labor, únicamente cuando sea requerido en la prestación de servicio de un cliente, con el fin de asegurar un precio rentable y competitivo.

#### **Estrategias DA:**

- Contratar ejecutivos de cuenta bilingües outsourcing cuando el personal del proyecto no pueda atender nuevos clientes, con el fin de incrementar la fuerza comercial de Coco Electrónico.
- Realizar convenios con instituciones de educación superior, con el fin de servir de plaza de práctica e incrementar los recursos humanos de Coco Electrónico para aumentar la cantidad de proyectos que puedan atenderse.
- Realizar alianzas estratégicas con consultoras extranjeras mipymes interesadas en ingresar en el mercado colombiano, con el fin de hacer de Coco Electrónico su filial para procesos de consultoría en *e-commerce*, branding o mercadeo *on* y *offline*, a cambio de obtener respaldo en otras áreas de consultoría y posicionamiento.

## **4.2 Estructura organizacional**

De acuerdo con lo expuesto por David (2003), la estructura organizacional es un elemento que influye en gran medida en la manera en la que las organizaciones plantean y persiguen sus metas, distribuyen recursos y en general operan interna y externamente. Este mismo autor resalta que

dependiendo del mercado, el tamaño y la visión de la empresa, así mismo es escogida la estructura organizacional, dentro de estas se encuentran:

- **Estructura centralizada:** Esta agrupa las tareas y actividades en función de los negocios, es la más sencilla de las estructuras y la menos costosa dentro de las distintas alternativas, por lo que es la más común en empresas pequeñas, además, facilita la rápida toma de decisiones gracias a que no requiere de un sistema de control muy desarrollado, de igual forma, fomenta la eficiencia, su desventaja es la concentración de la responsabilidad de toma de decisiones en la alta gerencia, minimiza las oportunidades de desarrollo de carrera debido a la escasa delegación de tareas y una planeación inadecuada de los productos y mercados (David, 2003).
- **Estructura descentralizada:** Esta es la más usada cuando las organizaciones pequeñas crecen y necesitan atender diferentes productos, servicios y mercados, permite la motivación de los empleados, controlar las operaciones y competir con mayor éxito en distintos lugares, esta puede darse por área geográfica, por producto o servicio, por clientes o por proceso. Aquí la responsabilidad está bien definida, lo que facilita el control y cumplimiento en el nivel central de la organización como en las distintas divisiones, los resultados son fácilmente apreciables lo que motiva e impulsa la carrera de los colaboradores, especialmente de los gerentes, su desventaja se basa en el alto costo que implica su buena planeación, implementación y sostenimiento, pues requiere de una mayor cantidad de personal e infraestructura, consecuentemente, implica de un sistema de control complejo dirigido por las oficinas centrales (David, 2003).
- **La estructura de Unidades Estratégicas de Negocio (UEN):** Este tipo de estructura es recomendada para empresas medianas o grandes, pues David (2003) menciona como punto de partida el aumento en número (cantidad), tamaño o diversidad de las divisiones de una organización, lo que dificulta en mayor medida el control al interior. Aquí, se agrupan las divisiones según la similitud que exista entre estas, con el fin de facilitar la coordinación entre los distintos niveles, esto canaliza la responsabilidad y optimiza el proceso de retroalimentación de cada área, su desventaja radica en la necesidad de un nivel adicional de gerencia (incremento de costos) y en algunos casos, genera vacíos en tareas y responsabilidades en altos cargos, como la vicepresidencia (David, 2003).

- **Estructura matricial:** Es el diseño más complejo de todos, pues depende de los flujos de autoridad y comunicación existentes a nivel vertical y horizontal, en contraste de la estructura funcional y de divisiones, que operan bajo flujos verticales. Este diseño además de incrementar los costos por requerir mayor número de gerencias, implanta un modelo de línea de autoridad en doble sentido, es decir, ambas puntas de la línea poseen responsabilidad, mando, recompensa y castigo, lo que supone un sistema de comunicación más extenso y eficaz. Cabe destacar que dentro de sus “bondades” la creación de un ambiente propicio en el que se pueden crear nuevos productos, grupos de clientes y tecnología, además el entendimiento y la confianza es mutua entre los colaboradores, esto gracias a clarificar los roles y sus alcances (David, 2003).

Por lo anterior, el tipo de estructura organizacional a implementar en el proyecto será el de una estructura centralizada, debido a su baja complejidad y costo, además, es un modelo apropiado para una organización pequeña y facilita la toma de decisiones, en cuanto al factor negativo de falta de motivación y escasa delegación de responsabilidades, se busca abordar estas características a través de hacer un proceso participativo de planeación y administración organizacional, gracias a que Coco Electrónico en su etapa inicial no requiere de una planta personal extensa, lo que facilita la coordinación del mismo.

#### **4.2.1 Perfiles y funciones**

En las siguientes tablas se relacionan los perfiles requeridos en Coco Electrónico, allí se detallan los conocimientos que debe tener cada persona en su cargo, sus funciones y su relación a nivel interno y externo, así como los riesgos y demás habilidades que deban considerarse en el perfil.

**Tabla 67. Perfil de cargo del Consultor líder - Identificación, objetivo general y requisitos mínimos del cargo.**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
DENOMINACIÓN: Consultor líder	
NIVEL: Estratégico	
ÁREAS:	
CARGOS QUE LE REPORTAN	Auxiliar de producción de medios, Desarrollador web/consultor auxiliar, Contador
A QUIEN LE REPORTA	Contador
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
Definir los objetivos y las metas, así como realizar la toma de decisiones estratégicas de la organización. Analizar, planear y ejecutar estrategias que solucionen inconvenientes específicos relacionados con las áreas de mercadeo off y online, e-commerce y/o branding de las organizaciones que figuren como clientes.	
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional en mercadeo y publicidad, o carreras afines a las áreas de consultoría de la organización, como: administración de empresas, diseño gráfico.	
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: 1 año gestionando y desarrollando marcas en el mercado, 1 año desarrollando planeación estratégica y ejecución de campañas de mercadeo, 6 meses realizando administración y análisis de pauta digital en redes sociales y motores de búsqueda, 1 año administrando páginas web y/o tiendas virtuales.	
3.3 IDIOMAS NIVEL DE EXIGENCIA DEL IDIOMA: Español nivel C1 (competencia bilingüe o nativa), Inglés nivel B2 (competencia intermedia)	

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 68. Perfil de cargo del Consultor líder - competencias del cargo.**

4. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO 80-100%	MEDIO 70-50%	BAJO 10-40%
<b>4.1 GENERALES</b>				
1	Adaptación	x		
2	Ambición profesional	x		
3	Análisis	x		
4	Aprendizaje	x		
5	Asertividad	x		
6	Autocontrol	x		
7	Autonomía	x		
8	Creatividad	x		
9	Delegación	x		
10	Dinamismo	x		
11	Flexibilidad	x		
12	Independencia	x		
13	Iniciativa	x		
14	Integridad	x		
15	Juicio	x		
16	Liderazgo	x		
17	Negociación y conciliación	x		
18	Orientación al servicio	x		
19	Persuasión	x		
20	Planificación y Organización	x		
21	Resolución de problemas	x		
22	Sensibilidad interpersonal	x		
23	Sociabilidad	x		
24	Toma de decisiones	x		
25	Trabajo bajo presión	x		
<b>4.2 TRANSVERSALES</b>				
1	Trabajo en equipo	x		
2	Comunicación	x		
3	Orientación al logro	x		
4	Adaptación al cambio	x		
<b>4.3 TÉCNICAS-CONOCIMIENTOS</b>				
1	Atención al detalle	x		
2	Atención al público	x		
3	Autoorganización	x		
4	Comunicación no verbal	x		
5	Comunicación oral y escrita	x		
6	Disciplina	x		
7	Razonamiento numérico		x	
8	Sentido de Urgencia		x	

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 69. Perfil de cargo del Consultor líder - requerimientos físicos y mentales del cargo.**

5. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
<b>5.1 CARGA FÍSICA</b>				
a. Posición Sedente			x	
b. Posición Bípeda		x		
c. Posturas mantenidas	x			
d. Alternar posiciones			x	
e. Motricidad Gruesa				x
f. Motricidad Fina				x
g. Destreza Manual			x	
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	x			
i. Velocidad de Reacción	x			
<b>5.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				x
b. Producir información oral/escrita				x
c. Análisis de información				x
d. Emitir respuestas rápidas			x	
e. Atención				x
f. Concentración				x
g. Repetitividad			x	
h. Monotonía			x	
i. Tareas de precisión visomotora			x	
j. Habilidad para solucionar problemas				x
k. Interpretación de signos y símbolos		x		
l. Percepción causa - efecto				x
m. Valoración de la realidad				x

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 70. Perfil de cargo del Consultor líder - rendición de cuentas y principales riesgos del cargo.**

<b>6. RENDICIÓN DE CUENTAS</b>		
<b>Cargos que le reportan</b>	Auxiliar de producción de medios, Desarrollador web/consultor auxiliar, Contador	
<b>Cargos a quien le reporta</b>	Contador	
<b>6.1 NIVEL DEL RELACIONAMIENTO DEL CARGO</b>		
<b>INTERNAS</b>		
<b>Auxiliar de producción de medios</b>	Coordinación de tráfico de trabajo, reuniones para planear y ejecutar acciones para clientes, supervisión de productos gráficos, audiovisuales o estratégicos, feedback en doble vía sobre estrategias y productos gráficos y/o audiovisuales.	Alto
<b>Desarrollador web/consultor auxiliar</b>	Coordinación de tráfico de trabajo, reuniones para planear y ejecutar acciones para clientes, feedback en doble vía sobre estrategias y desempeño de acciones implementadas alrededor de las plataformas digitales de los clientes.	Alto
<b>Contador</b>	Presentación de cuentas comerciales y su naturaleza, estados financieros, solicitud y entrega de soportes y comprobantes contables legales.	Medio
<b>EXTERNAS</b>		
<b>Clientes</b>	Contacto (en frío y caliente), reuniones iniciales sobre recursos, servicios y objetivos, planeación y ejecución de soluciones empresariales, presentación de avances y/o resultados, reuniones de cierre.	Alto
<b>Proveedores de productos tecnológicos y servicios de mantenimiento</b>	Cotización y compra de aparatos, insumos o servicios de mantenimiento.	medio
<b>Proveedores de webhosting y dominio web</b>	Cotización y selección de proveedor según las necesidades y recursos de los clientes	Alto

<b>7. PRINCIPALES RIESGOS DEL CARGO</b>		
<b>a. Físicos</b>	Iluminación y temperatura	Aplica
<b>b. Químicos</b>		No aplica
<b>c. Biológicos</b>		No aplica
<b>d. Psicosocial</b>	Gestión organizacional	Aplica
<b>e.Sociales</b>	Lesión por hurto o agresión durante el desplazamiento al lugar de trabajo, lesión por accidente durante el desplazamiento al lugar de trabajo.	Aplica
<b>f. Mecánicos</b>	Caída en escaleras y/o el mismo nivel, caídas o heridas por uso de herramientas de oficina, caídas de objetos en el lugar de trabajo	Aplica
<b>g. Seguridad</b>	Eléctrico (baja tensión)	Aplica
<b>h. Biomecanico</b>	Manipulación manual de cargas (objetos de oficina), esfuerzo, movimientos repetitivos, postura prolongada, postura mantenida, postura bípeda.	Aplica

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 71. Perfil de cargo del Consultor líder - exámenes médicos y funciones del cargo.**

<b>8. EXAMENES MEDICOS REQUERIDOS</b>		
<b>TIPO</b>	<b>REQUERIDO</b>	
a. Examen médico ocupacional de Ingreso	Si	
b. RH	No	
c. Visiometría	Si	
d. Audiometría	Si	
e. Espirometría	Si	
f. Cuadro Hemático	No	
g. Glicemia	No	
h. Frotis de garganta	No	
i. KOH	No	
j. Rx de columna	Si	

<b>9. Funciones</b>
Realizar reuniones con clientes para los procesos de cierre de ventas o cierre de cuenta
Liderar los procesos de planeación y ejecución de soluciones empresariales relacionadas con el comercio electrónico, mercadeo off y online, branding, fotografía de producto, contenido para redes sociales.
Realizar procesos de generación de leads y conversión de clientes mediante medios digitales y/o impresos
Realizar negociación y pauta en boletines y/o revistas de educación superior o relacionadas con el área de consultoría de la empresa
Planear y establecer metas y directrices de negocio que faciliten los objetivos planteados y la optimización de los recursos de la empresa
Dar soporte a clientes que tengan inconvenientes con las soluciones brindadas en mercadeo, branding, e-commerce, contenido de redes sociales o fotografía de productos
Gestionar y negociar con proveedores

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 72. Perfil de cargo del Desarrollador web/consultor auxiliar - Identificación del cargo, objetivo general y requisitos mínimos del cargo.**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
DENOMINACIÓN: Desarrollador web/consultor auxiliar	
NIVEL: Táctico	
ÁREAS:	
CARGOS QUE LE REPORTAN	Auxiliar de producción
A QUIEN LE REPORTA	Consultor líder
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>Planear, actualizar y/o implementar soluciones empresariales relacionadas con plataformas e-commerce, páginas web, ads en motores de búsqueda y redes sociales.</p>	
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional en Ingeniería electrónica	
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: 6 meses en desarrollo de software, conocimiento en servidores, Linux, Conocimientos en programación y administración del backend y frontend de una página web o tienda virtual, Conocimiento en protocolo http.	
3.3 IDIOMAS NIVEL DE EXIGENCIA DEL IDIOMA: Español nivel C1 (competencia bilingüe o nativa), Inglés nivel B2 (competencia intermedia)	

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 73. Perfil de cargo del Desarrollador web/consultor auxiliar - competencias del cargo.**

4. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO 80-100%	MEDIO 70-50%	BAJO 10-40%
<b>4.1 GENERALES</b>				
1	Adaptación		x	
2	Ambición profesional		x	
3	Análisis	x		
4	Aprendizaje	x		
5	Asertividad	x		
6	Autocontrol	x		
7	Autonomía	x		
8	Creatividad	x		
9	Delegación		x	
10	Dinamismo	x		
11	Flexibilidad	x		
12	Independencia	x		
13	Iniciativa	x		
14	Integridad	x		
15	Juicio	x		
16	Liderazgo		x	
17	Negociación y conciliación		x	
18	Orientación al servicio		x	
19	Persuasión	x		
20	Planificación y Organización	x		
21	Resolución de problemas	x		
22	Sensibilidad interpersonal		x	
23	Sociabilidad		x	
24	Toma de decisiones	x		
25	Trabajo bajo presión		x	
<b>4.2 TRANSVERSALES</b>				
1	Trabajo en equipo	x		
2	Comunicación	x		
3	Orientación al logro	x		
4	Adaptación al cambio	x		
<b>4.3 TÉCNICAS-CONOCIMIENTOS</b>				
1	Atención al detalle	x		
2	Atención al público		x	
3	Autoorganización	x		
4	Comunicación no verbal	x		
5	Comunicación oral y escrita	x		
6	Disciplina	x		
7	Razonamiento numérico	x		
8	Sentido de Urgencia		x	

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 74. Perfil de cargo del Desarrollador web/consultor auxiliar - requerimientos físicos y mentales, rendición de cuentas del cargo.**

5. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
<b>5.1 CARGA FÍSICA</b>				
a. Posición Sedente				x
b. Posición Bípeda		x		
c. Posturas mantenidas	x			
d. Alternar posiciones		x		
e. Motricidad Gruesa			x	
f. Motricidad Fina				x
g. Destreza Manual	x			
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	x			
i. Velocidad de Reacción	x			
<b>5.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				x
b. Producir información oral/escrita				x
c. Análisis de información				x
d. Emitir respuestas rápidas				x
e. Atención				x
f. Concentración				x
g. Repetitividad				x
h. Monotonía				x
i. Tareas de precisión visomotora				x
j. Habilidad para solucionar problemas				x
k. Interpretación de signos y símbolos				x
l. Percepción causa - efecto				x
m. Valoración de la realidad			x	

6. RENDICIÓN DE CUENTAS		
Cargos que le reportan	Auxiliar de producción	
Cargos a quien le reporta	Consultor líder	
6.1 NIVEL DEL RELACIONAMIENTO DEL CARGO		
INTERNAS		
Auxiliar de producción de medios	Reuniones para planear y ejecutar acciones para clientes.	Alto
Consultor líder	Reuniones para planear y ejecutar acciones para clientes, feedback en doble vía sobre estrategias y desempeño de acciones implementadas alrededor de las plataformas digitales de los clientes.	Alto
EXTERNAS		
Clientes	Reuniones iniciales sobre recursos, servicios y objetivos, planeación y ejecución de soluciones empresariales, presentación de avances y/o resultados, reuniones de cierre.	Alto
Proveedores de webhosting y dominio web	Análisis de proveedor según las necesidades y recursos de los clientes	Alto

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 75. Perfil de cargo del Desarrollador web/consultor auxiliar - principales riesgos, exámenes médicos del cargo.**

<b>7. PRINCIPALES RIESGOS DEL CARGO</b>		
<b>a. Físicos</b>	Iluminación y temperatura	Aplica
<b>b. Químicos</b>		No aplica
<b>c. Biológicos</b>		No aplica
<b>d. Psicosocial</b>	Gestión organizacional	Aplica
<b>e. Sociales</b>	Lesión por hurto o agresión durante el desplazamiento al lugar de trabajo, lesión por accidente durante el desplazamiento al lugar de trabajo.	Aplica
<b>f. Mecánicos</b>	Caída en escaleras y/o el mismo nivel, caídas o heridas por uso de herramientas de oficina, caídas de objetos en el lugar de trabajo	Aplica
<b>g. Seguridad</b>	Eléctrico (baja tensión)	Aplica
<b>h. Biomecánico</b>	Manipulación manual de cargas (objetos de oficina), esfuerzo, movimientos repetitivos, postura prolongada, postura mantenida, postura bípeda.	Aplica

<b>8. EXAMENES MEDICOS REQUERIDOS</b>		
<b>TIPO</b>	<b>REQUERIDO</b>	
a. Examen médico ocupacional de Ingreso	Si	
b. RH	No	
c. Visiometría	Si	
d. Audiometría	Si	
e. Espirometría	Si	
f. Cuadro Hemático	No	
g. Glicemia	No	
h. Frotis de garganta	No	
i. KOH	No	
j. Rx de columna	Si	

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 76. Perfil de cargo del Desarrollador web/consultor auxiliar - funciones del cargo.**

<b>9. Funciones</b>	
Realizar reuniones con clientes para los procesos de cierre de ventas o cierre de cuenta	
Liderar los procesos de planeación y ejecución de soluciones empresariales relacionadas con el comercio electrónico	
Liderar los procesos de configuración y ajuste de pauta en motores de búsqueda y redes sociales	
Crear y/o actualizar el backend y frontend de tiendas virtuales o páginas web según requerimientos de los clientes	
Crear y/o actualizar el backend y frontend de la página web de la empresa	
Dar soporte de plataformas digitales de tiendas virtuales, páginas web o pauta digital cuando sea requerido por los clientes	
Gestionar y negociar con proveedores de webhosting y dominio web	

**Fuente.** Elaboración propia

**Tabla 77. Perfil de cargo del Auxiliar de producción de medios - identificación y objetivo general del cargo.**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
DENOMINACIÓN: Auxiliar de producción de medios	
NIVEL: Operativo	
ÁREAS:	
CARGOS QUE LE REPORTAN	
A QUIEN LE REPORTA	Consultor líder, Desarrollador web/consultor auxiliar
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
Desarrollar todos los elementos gráficos y/o audiovisuales requeridos en las soluciones empresariales brindadas a los clientes, realizar la implementación de estrategias de contenidos.	

**Fuente.** Elaboración propia

**Tabla 78. Perfil de cargo del Auxiliar de producción de medios - requisitos mínimos del cargo.**

<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional en mercadeo y publicidad, diseño gráfico, fotografía, producción de medios audiovisuales o diseño multimedia
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: entre 0 y 12 meses de experiencia en la producción de elementos gráficos y/o audiovisuales, entre 0 y 6 meses de experiencia como community manager o content manager.
3.3 IDIOMAS NIVEL DE EXIGENCIA DEL IDIOMA: Español nivel C1 (competencia bilingüe o nativa), Inglés nivel B1 (competencia básica - intermedia)

**Fuente.** Elaboración propia

**Tabla 79. Perfil de cargo del Auxiliar de producción de medios - competencias del cargo.**

4. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO 80-100%	MEDIO 70-50%	BAJO 10-40%
<b>4.1 GENERALES</b>				
1	Adaptación		x	
2	Ambición profesional		x	
3	Análisis		x	
4	Aprendizaje	x		
5	Asertividad	x		
6	Autocontrol	x		
7	Autonomía	x		
8	Creatividad	x		
9	Delegación			x
10	Dinamismo		x	
11	Flexibilidad	x		
12	Independencia	x		
13	Iniciativa	x		
14	Integridad	x		
15	Juicio	x		
16	Liderazgo			x
17	Negociación y conciliación		x	
18	Orientación al servicio		x	
19	Persuasión		x	
20	Planificación y Organización	x		
21	Resolución de problemas	x		
22	Sensibilidad interpersonal		x	
23	Sociabilidad		x	
24	Toma de decisiones		x	
25	Trabajo bajo presión		x	
<b>4.2 TRANSVERSALES</b>				
1	Trabajo en equipo	x		
2	Comunicación	x		
3	Orientación al logro	x		
4	Adaptación al cambio	x		
<b>4.3 TÉCNICAS-CONOCIMIENTOS</b>				
1	Atención al detalle	x		
2	Atención al público	x		
3	Autoorganización	x		
4	Comunicación no verbal	x		
5	Comunicación oral y escrita	x		
6	Disciplina	x		
7	Razonamiento numérico			x
8	Sentido de Urgencia		x	

**Fuente.** Elaboración propia

**Tabla 80. Perfil de cargo del Auxiliar de producción de medios - requerimientos físicos y mentales, rendición de cuentas del cargo.**

5. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
<b>5.1 CARGA FÍSICA</b>				
a. Posición Sedente			x	
b. Posición Bípeda			x	
c. Posturas mantenidas			x	
d. Alternar posiciones			x	
e. Motricidad Gruesa				x
f. Motricidad Fina				x
g. Destreza Manual			x	
h. Levantamiento y Manejo de Cargas			x	
i. Velocidad de Reacción			x	
<b>5.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				x
b. Producir información oral/escrita				x
c. Análisis de información			x	
d. Emitir respuestas rápidas			x	
e. Atención				x
f. Concentración				x
g. Repetitividad			x	
h. Monotonía		x		
i. Tareas de precisión visomotora				x
j. Habilidad para solucionar problemas			x	
k. Interpretación de signos y símbolos			x	
l. Percepción causa - efecto			x	
m. Valoración de la realidad			x	

6. RENDICIÓN DE CUENTAS		
<b>Cargos que le reportan</b>		
<b>Cargos a quien le reporta</b>	Consultor líder, Desarrollador web/consultor auxiliar	
6.1 NIVEL DEL RELACIONAMIENTO DEL CARGO		
INTERNAS		
<b>Consultor líder</b>	Reuniones para planear y ejecutar acciones para clientes, feedback en doble vía sobre estrategias y productos gráficos y/o audiovisuales.	Alto
<b>Desarrollador web/consultor auxiliar</b>	Reuniones para planear y ejecutar acciones para clientes, feedback en doble vía sobre estrategias y productos gráficos y/o audiovisuales.	Alto
EXTERNAS		
<b>Clientes</b>	Reuniones iniciales sobre recursos, servicios y objetivos, planeación y ejecución de soluciones empresariales, presentación de avances y/o resultados, reuniones de cierre.	Alto

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 81. Perfil de cargo del Auxiliar de producción de medios - principales riesgos y exámenes médicos del cargo.**

<b>7. PRINCIPALES RIESGOS DEL CARGO</b>		
<b>a. Físicos</b>	Iluminación y temperatura	Aplica
<b>b. Químicos</b>		No aplica
<b>c. Biológicos</b>		No aplica
<b>d. Psicosocial</b>	Gestión organizacional	Aplica
<b>e. Sociales</b>	Lesión por hurto o agresión durante el desplazamiento al lugar de trabajo, lesión por accidente durante el desplazamiento al lugar de trabajo.	Aplica
<b>f. Mecánicos</b>	Caída en escaleras y/o el mismo nivel, caídas o heridas por uso de herramientas de oficina, caídas de objetos en el lugar de trabajo	Aplica
<b>g. Seguridad</b>	Eléctrico (baja tensión)	Aplica
<b>h. Biomecánico</b>	Manipulación manual de cargas (objetos de oficina), esfuerzo, movimientos repetitivos, postura prolongada, postura mantenida, postura bípeda.	Aplica

<b>8. EXAMENES MEDICOS REQUERIDOS</b>		
<b>TIPO</b>	<b>REQUERIDO</b>	
a. Examen médico ocupacional de	Si	
b. RH	No	
c. Visiometría	Si	
d. Audiometría	Si	
e. Espirometría	Si	
f. Cuadro Hemático	No	
g. Glicemia	No	
h. Frotis de garganta	No	
i. KOH	No	
j. Rx de columna	Si	

**Fuente.** Elaboración propia

**Tabla 82. Perfil de cargo del Auxiliar de producción de medios - funciones del cargo.**

<b>9. Funciones</b>
Realizar reuniones con clientes para los procesos de cierre de ventas o cierre de cuenta
Diseñar piezas gráficas requeridas en plataformas digitales o impresas
Realizar fotografía de producto y su posproducción
Realizar piezas audiovisuales en caso de ser requerido por los clientes de la empresa
Implementar la parrilla de contenidos de la empresa y los clientes en las correspondientes redes sociales
Realizar reuniones con los consultores de la empresa que permitan conocer los avances o detalles de las cuentas que tenga a su cargo

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 83. Perfil de cargo del Contador - Identificación, objetivo general y requisitos mínimos del cargo.**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
DENOMINACIÓN: Contador	
NIVEL: Operativo	
ÁREAS:	
CARGOS QUE LE REPORTAN	Consultor líder
A QUIEN LE REPORTA	Consultor líder
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
Desarrollar, actualizar, presentar y gestionar los estados financieros y gravámenes de la organización ante la ley.	
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional en contaduría pública.	
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: entre 1 y 2 años de experiencia como contador en empresas.	
3.3 IDIOMAS NIVEL DE EXIGENCIA DEL IDIOMA: Español nivel C1 (competencia bilingüe o nativa), Inglés nivel A2 (competencia básica)	

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 84. Perfil de cargo del Contador - Competencias del cargo.**

4. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO 80-100%	MEDIO 70-50%	BAJO 10-40%
<b>4.1 GENERALES</b>				
1	Adaptación		x	
2	Ambición profesional		x	
3	Análisis	x		
4	Aprendizaje	x		
5	Asertividad	x		
6	Autocontrol	x		
7	Autonomía	x		
8	Creatividad			x
9	Delegación		x	
10	Dinamismo		x	
11	Flexibilidad		x	
12	Independencia	x		
13	Iniciativa	x		
14	Integridad	x		
15	Juicio	x		
16	Liderazgo			x
17	Negociación y conciliación		x	
18	Orientación al servicio	x		
19	Persuasión			x
20	Planificación y Organización	x		
21	Resolución de problemas		x	
22	Sensibilidad interpersonal		x	
23	Sociabilidad		x	
24	Toma de decisiones			x
25	Trabajo bajo presión			x
<b>4.2 TRANSVERSALES</b>				
1	Trabajo en equipo	x		
2	Comunicación	x		
3	Orientación al logro			x
4	Adaptación al cambio		x	
<b>4.3 TÉCNICAS-CONOCIMIENTOS</b>				
1	Atención al detalle	x		
2	Atención al público		x	
3	Autoorganización	x		
4	Comunicación no verbal		x	
5	Comunicación oral y escrita		x	
6	Disciplina	x		
7	Razonamiento numérico	x		
8	Sentido de Urgencia			x

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 85. Perfil de cargo del Contador - requerimientos físicos y mentales del cargo.**

5. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
<b>5.1 CARGA FÍSICA</b>				
a. Posición Sedente				x
b. Posición Bípeda		x		
c. Posturas mantenidas	x			
d. Alternar posiciones		x		
e. Motricidad Gruesa			x	
f. Motricidad Fina			x	
g. Destreza Manual		x		
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	x			
i. Velocidad de Reacción	x			
<b>5.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				x
b. Producir información oral/escrita				x
c. Análisis de información				x
d. Emitir respuestas rápidas			x	
e. Atención				x
f. Concentración				x
g. Repetitividad				x
h. Monotonía				x
i. Tareas de precisión visomotora			x	
j. Habilidad para solucionar problemas		x		
k. Interpretación de signos y símbolos				x
l. Percepción causa - efecto				x
m. Valoración de la realidad			x	

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 86. Perfil de cargo del Contador - rendición de cuentas, principales riesgos y exámenes médicos del cargo.**

<b>6. RENDICIÓN DE CUENTAS</b>		
<b>Cargos que le reportan</b>	Consultor líder	
<b>Cargos a quien le reporta</b>	Consultor líder	
<b>6.1 NIVEL DEL RELACIONAMIENTO DEL CARGO</b>		
<b>INTERNAS</b>		
<b>Consultor líder</b>	Presentación de cuentas comerciales y su naturaleza, estados financieros, solicitud y entrega de soportes y comprobantes contables legales.	Medio
<b>EXTERNAS</b>		
<b>Entidades reguladoras y vigilantes del cumplimiento legal y/o financiero</b>	Presentación de cuentas comerciales, estados financieros, solicitud y entrega de soportes y comprobantes contables legales.	Alto
<b>7. PRINCIPALES RIESGOS DEL CARGO</b>		
<b>a. Físicos</b>	Iluminación y temperatura	Aplica
<b>b. Químicos</b>		No aplica
<b>c. Biológicos</b>		No aplica
<b>d. Psicosocial</b>	Gestión organizacional	Aplica
<b>e.Sociales</b>	Lesión por hurto o agresión durante el desplazamiento al lugar de trabajo, lesión por accidente durante el desplazamiento al lugar de trabajo o a las instalaciones de entidades reguladoras y/o vigilantes del marco legal y/o económico.	Aplica
<b>f. Mecánicos</b>	Caída en escaleras y/o el mismo nivel, caídas o heridas por uso de herramientas de oficina, caídas de objetos en el lugar de trabajo	Aplica
<b>g. Seguridad</b>	Eléctrico (baja tensión)	Aplica
<b>h. Biomecánico</b>	Manipulación manual de cargas (objetos de oficina), esfuerzo, movimientos repetitivos, postura prolongada, postura mantenida, postura bípeda.	Aplica
<b>8. EXAMENES MEDICOS REQUERIDOS</b>		
<b>TIPO</b>	<b>REQUERIDO</b>	
a. Examen médico ocupacional de	Si	
b. RH	No	
c. Visiometría	Si	
d. Audiometría	Si	
e. Espirometría	Si	
f. Cuadro Hemático	No	
g. Glicemia	No	
h. Frotis de garganta	No	
i. KOH	No	
j. Rx de columna	Si	

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 87. Perfil de cargo del Contador - funciones del cargo.**

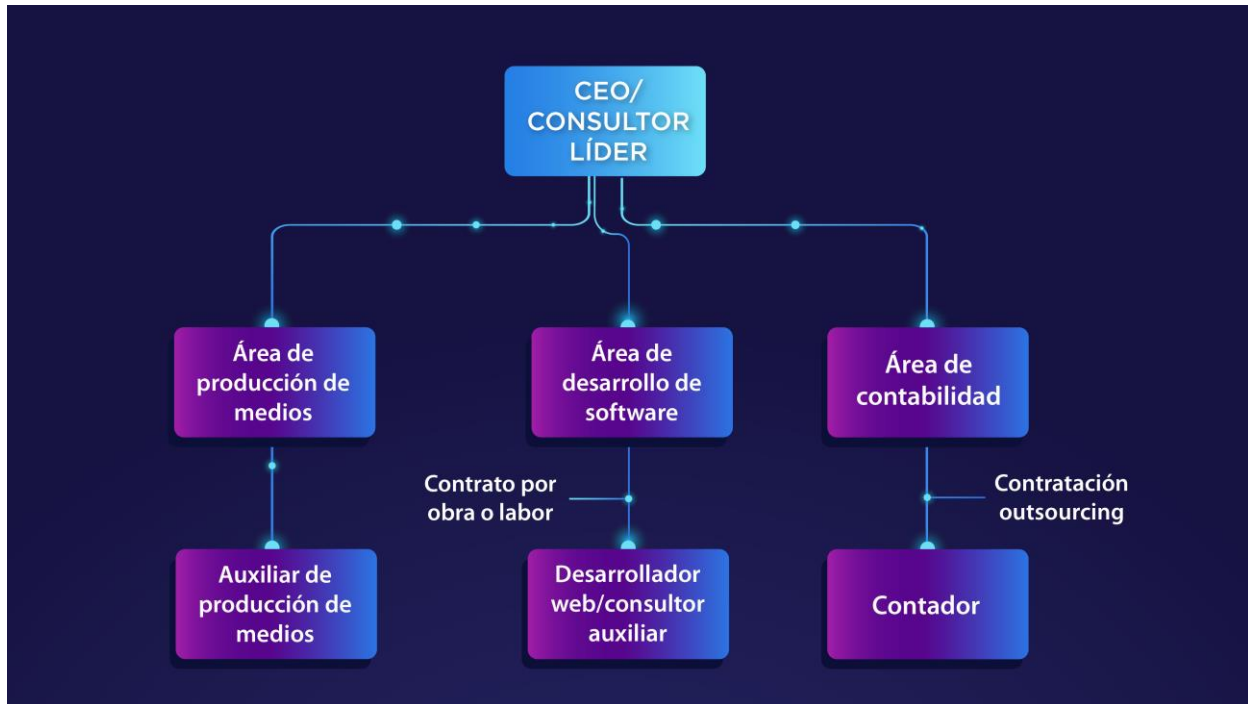
9. Funciones
Desarrollar y actualizar los estados financieros de la empresa
Realizar el recaudo y pago de los diferentes impuestos de la empresa
Presentar la información financiera de la empresa ante las entidades correspondientes
Realizar el proceso de ingreso y/o salida de nómina de las personas que ingresen o salgan de la empresa
Presentar la información de nómina con valores actualizados para el proceso de pago mensual
Gestionar y administrar la cartera pendiente de clientes o proveedores

**Fuente.** Elaboración propia

#### 4.2.2 Organigrama

De acuerdo a lo establecido en el apartado 4.2 Estructura organizacional, Coco Electrónico presenta una estructura centralizada con servicios definidos desde el mercado y no desde el producto, además, poseerá una nómina mixta, en donde tres de las cuatro plazas laborales, serán cubiertas a través de contratos realizados directamente por la empresa y para el caso del contador, esta plaza laboral será tercerizada con el fin de disminuir costos. A continuación, se presenta el organigrama de Coco Electrónico detallando que plazas laborales serán cubiertas mediante el contrato por obra o labor o mediante *outsourcing*.

**Figura 35. Organigrama de Coco Electrónico**



**Fuente.** Elaboración propia.

#### 4.2.3 Esquema de contratación y remuneración

Según lo visto en las distintas tablas de mano de obra del proyecto, costos de producción y en especial la tabla sobre costos de nómina de Coco Electrónico relacionadas en apartados y/o capítulos anteriores, es posible mencionar que en el proyecto de creación de empresa de consultoría en *e-commerce*, Coco Electrónico, se plantea un esquema de remuneración alineado con la ley, en donde según el tipo de contrato el trabajador tendrá sus beneficios, retenciones y aportes parafiscales, de seguridad social y legales como corresponde.

Dentro de los esquemas de contratación que serán manejados en el proyecto se tiene proyectado contratar por obra o labor la plaza Desarrollador web/consultor auxiliar, con el fin de aminorar los costos de nómina, dejando bajo el esquema de contrato a término indefinido las plazas laborales del consultor líder y el auxiliar de producción de medios, por último, la plaza del contador será cubierto a través de la modalidad *outsourcing*, significando que para este cargo todos los

beneficios y prestaciones laborales son cubiertas por otra organización (Talavera, sf). En cuanto a los cargos de consultor líder, auxiliar de producción de medios y consultor auxiliar, aunque existe una diferencia dentro de los contratos de estas plazas, todos manejan el mismo tipo de beneficios en términos de descuentos y prestaciones laborales (Giraldo, 2018).

Además de considerar los dos tipos de contratos mencionados anteriormente, la vinculación del trabajador será de manera directa con la empresa y no bajo temporales, con el fin de disminuir los intermediarios en la fase inicial del proyecto.

Es posible resaltar que el esquema de contratación y remuneración propuesto al interior de Coco Electrónico cumple con los distintos requisitos y normas dictaminadas en la Ley 789 de 2002 “Por el cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican los artículos del Código Sustantivo de Trabajo”.

Se proyecta ampliar la nómina a partir del segundo año operativo, en donde además de incrementar el número de personas en las distintas áreas de Coco Electrónico e incluir la plaza del desarrollador web/consultor auxiliar bajo la contratación a término indefinido, se cree el área de recursos humanos, con el fin de delegar la tarea de selección y contratación de personal al personal que componga esta nueva división.

#### **4.2.4 Esquema de gobierno corporativo**

Según Nakousi, Soto (2016) el gobierno corporativo es algo que debe existir al interior de las empresas, el cual permite que exista mayor diligencia y rectitud en la operatividad. Estos autores sostienen en que el gobierno corporativo debe dar respuesta o solventar varios pilares corporativos, como lo son:

- La transparencia de la información, especialmente hacia los grupos de interés o *stakeholders*.
- Equidad en trato, beneficios y demás implicaciones relacionales al interior y exterior de la organización.
- Independencia y ausencia de conflictos de interés.

Adicionalmente, Nakousi y Soto resaltan una de las bondades del gobierno corporativo cuando existen varias partes implicadas, sin importar si se habla de distintas áreas al interior de una organización, colaboradores externos y la empresa, la organización y sus competidores, etc., aquí el gobierno corporativo es el que permite establecer, alinear y gestionar los intereses de las partes en función de la legalidad, los valores corporativos y las necesidades y/o requerimientos del entorno.

En general, el gobierno corporativo es el conjunto de herramientas y sistemas que permiten establecer un punto medio entre el enfoque social y el enfoque rentable (económico), es decir que el objetivo de dichos sistemas y/o herramientas es la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo, considerando la situación y perspectiva social (Nakousi, Soto, 2016). Por su parte, Corporación Andina de Fomento (2007) define el gobierno corporativo como el conjunto de prácticas que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, casi que exclusivamente entre los que la administran (junta directiva) y los que invierten en ella (accionistas, dueños o prestamistas de dinero).

Fernández, Muñoz, Rivera (2010) resaltan 3 modelos de gobierno corporativo, los cuales se pueden entender a través de la siguiente figura, aquí el modelo japonés es el que más se acerca a las características del proyecto Coco Electrónico, pues se caracteriza por poseer un consejo directivo mayormente compuesto por personas del interior de la organización. Es válido mencionar que, aunque no se escoja ninguno de los 3 modelos expuestos a continuación, se rescatan características de cada uno para poder configurar el gobierno corporativo de Coco Electrónico.

**Figura 36. Modelos de gobierno corporativo.**

	<i>Modelo angloamericano</i>	<i>Modelo alemán</i>	<i>Modelo japonés</i>
<i>Contratos</i>	A corto plazo	A largo plazo e implícitos	A largo plazo, e implícitos
<i>Estructura de la propiedad</i>	Dispersa. Instituciones financieras (aunque no ejercen funciones de control)	Concentrada: grupos familiares, empresas, familias	Concentrada: grupos familiares, empresas, bancos
<i>Mecanismos de control</i>	El mercado y las OPA	Mecanismos internos. El Consejo de Supervisión	Mecanismos internos. El Consejo de Supervisión
<i>Miembros del consejo</i>	Mayoritariamente son <i>outsiders</i>	50% ejecutivos asalariados (muchas veces ejecutivos retirados de la propia empresa) y el resto por <i>stakeholders</i> (trabajadores)	Casi todos los miembros son <i>insiders</i>
<i>Representación de las empresas cotizadas-PIB</i>	Alto porcentaje	Bajo porcentaje	Bajo porcentaje
<i>Protección de los derechos de los accionistas minoritarios</i>	Muy desarrollado	Menos desarrollado. Empieza ahora a tomar importancia	Menos desarrollado. Empieza ahora a tomar importancia
<i>Remuneración del consejo</i>	Alta	Moderada	Baja

	<i>Modelo angloamericano</i>	<i>Modelo alemán</i>	<i>Modelo japonés</i>
<i>Efectos de la reputación</i>	No tan importante	Importante para las relaciones a largo plazo	Muy importante para las relaciones a largo plazo
<i>Sistema dual o monista</i>	Monista	Dual	Monista
<i>Objetivos primarios</i>	Los intereses de los accionistas	Mayor preocupación por los <i>stakeholders</i> , sobretudo por los trabajadores	Mayor preocupación por los <i>stakeholders</i> , sobretudo por los trabajadores
<i>Mercado de valores</i>	Muy líquido	Poco líquido	Algo líquido

**Fuente.** Fernández, Muñoz, Rivera (2010).

Del modelo Angloamericano aporta la inexistente responsabilidad de las entidades financieras en ejercer funciones de control, del modelo alemán se destaca la existencia de mecanismos internos de control, la creación de un consejo de supervisión y la importancia que le brindan a los *stakeholders* y los trabajadores, del modelo japonés es posible rescatar la composición mayoritaria de miembros del consejo provenientes del interior de la empresa o *insiders*.

Según lo anterior, Coco Electrónico presentaría un gobierno corporativo que aunque la financiación provenga de prestamistas o instituciones financieras, estas no poseerán derecho ni responsabilidad en las funciones de control, los contratos se plantean a largo plazo, los mecanismos de control serían internos, realizados por un consejo de supervisión compuesto por el consultor líder, el desarrollador web/consultor auxiliar, el auxiliar de producción de medios y el contador, de ser posible, se contaría con la presencia de algún asesor externo que aporte imparcialidad y transparencia al proceso (Parra, 2009), se daría prioridad a las necesidades de los *stakeholders* y los trabajadores, por lo cual la toma de decisiones y el establecimiento de metas gira entorno a este factor.

Adicionalmente, es necesario resaltar cuáles son los valores y principios que buscan promoverse al interior de Coco Electrónico:

- **Compromiso:** En la persecución de la satisfacción total de los clientes, este valor tiene un peso importante, el cual debe transmitirse a través de la manera en la que se desarrollen las soluciones empresariales, así como el proceso postventa.
- **Responsabilidad:** Complementariamente al anterior valor, se debe tener presente el carácter causa-efecto de las soluciones propuestas, es decir, se debe tener la flexibilidad de asumir los fallos o efectos colaterales que surjan de la implementación de estrategias en microempresas y emprendimientos y su mercado.
- **Transparencia:** Este valor al igual que los anteriores, se vivencia en dos momentos: 1) con la microempresa o emprendimiento que figure como cliente de Coco Electrónico y 2) con los usuarios o clientes que compongan el mercado objetivo de los clientes de Coco Electrónico (clientes de las microempresas o emprendimientos), aquí se busca que cualquier clase de solución, acción o estrategia planteada o implementada sea legal y

correcta con las distintas partes implicadas, lo que significa que no se propondrán o llevarán a cabo actividades que tengan como objetivo engañar a personas o entidades.

- **Seguridad:** Dentro de la prestación de servicios y en general de la operatividad de Coco Electrónico, se debe velar por garantizar la seguridad en todos los niveles que sean requeridos, tanto a nivel personal e integral de los trabajadores y clientes, como del manejo y trato de la información, a nivel interno, externo y tercerizado con los clientes de los clientes de Coco Electrónico.

La configuración de un consejo de supervisión compuesto por el consultor líder, auxiliar de producción de medios, el contador y el desarrollador web/consultor auxiliar busca garantizar la transparencia de la información financiera de la empresa, así como la toma de decisiones pensada en el progreso corporativo con un alto compromiso en la satisfacción del cliente, los trabajadores y en general, los *stakeholders*. Dentro de las funciones del consejo se encuentran:

- Revisar el desempeño financiero del proyecto con reportes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.
- Revisar mensualmente el estado de cuentas del proyecto.
- Dar solución a conflictos operativos, entre empleados o de la organización y sus colaboradores.
- Revisar, plantear y aprobar acciones estratégicas del proyecto.
- Vigilar y optimizar los procesos de la organización.
- Revisar y aprobar la vigencia de la composición del portafolio de servicios.

## **4.3 Aspectos legales**

### **4.3.1 Estructura jurídica y tipo de sociedad**

Previo al proceso de inscripción de la empresa y la selección del tipo de sociedad, es necesario realizar una consulta de homonimia a nivel nacional, por medio de la cual se verifique que no hay otra empresa o establecimiento de comercio con el mismo nombre al escogido para el presente proyecto de creación de empresa, dicha consulta se realiza en el motor de búsqueda de la Cámara de Comercio de Bogotá, los resultados muestran que hasta la fecha no existe ningún

establecimiento o empresa inscrita con el nombre Coco Electrónico, tal como se puede apreciar en la siguiente figura.

**Figura 37. Resultado de homonimia**

Soporte y ayuda en Línea: | Línea de Respuesta Inmediata 3830330 Chat Llamada virtual Ayuda

Registro Mercantil - Homonimia nacional

Por identificación

Clase:  No.  -

Por nombre o razón social\*

Escriba los primeros caracteres del nombre

Búsqueda por palabra clave

Por palabra clave

Registro mercantil

Digite el número de matrícula

Cámara de Comercio	Matrícula	Razón Social	Organización Jurídica	Ultimo año renovado	Estado
					1

**Fuente.** Elaboración a partir de Cámara de Comercio de Bogotá.

**Para el proceso de inscripción de la empresa,** se escogió el tipo de Sociedad por acciones simplificada (S.A.S.), la cual se rige por la Ley 1258 de 2008, bajo la cual se tienen presentes una serie de consideraciones, pero especialmente se expondrán algunas de las más representativas:

- **Artículo 1o. Constitución:** La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo responderán por las responsabilidades de la sociedad por un monto no superior al valor de sus respectivos aportes, salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad (Congreso de la República de Colombia, 5 de diciembre, 2008).
- **Artículo 2o. Personalidad Jurídica:** Una vez inscrita la sociedad por acciones simplificada, figurará como una persona jurídica distinta a la de sus accionistas (Congreso de la República de Colombia, 5 de diciembre, 2008).

- **Artículo 3o. Naturaleza:** Aunque para efectos tributarios la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas, su naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social (Congreso de la República de Colombia, 5 de diciembre, 2008).
- **Artículo 4o. Imposibilidad de negociar valores en el mercado público:** Las acciones o valores emitidos por la sociedad por acciones simplificada no podrán negociarse en bolsa ni inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa (Congreso de la República de Colombia, 5 de diciembre, 2008).
- **Artículo 5o. Contenido del Documento de Constitución:** Este tipo de sociedad en específico debe constituirse mediante un contrato o acto unilateral que conste en un documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en la que la sociedad establezca su domicilio principal (Congreso de la República de Colombia, 5 de diciembre, 2008).

**En cuanto al tamaño de la empresa,** conforme el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, el cual relaciona 3 criterios para clasificar el tamaño de las empresas: según el número de trabajadores totales, según el valor de ventas brutas anuales y según el valor de activos totales, este artículo expone al valor de ventas brutas anuales como el criterio determinante (Congreso de la República de Colombia, 16 de junio, 2011).

Para el presente proyecto que busca figurar como una microempresa, deberá cumplir con los criterios de no poseer una planta de personal mayor a diez (10) trabajadores y/o activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos legales vigentes (Al Día Empresarios, sf).

Según el artículo 2 de la Ley 232 de 1995, se debe hacer solicitud del **uso del suelo**, con el fin de obtener el aval para realizar la actividad mercantil a la que se dedique la empresa en la zona escogida en la ciudad de Bogotá, ya sean oficinas, hoteles, almacenes, bodegas o cualquier otro tipo de establecimiento abierto al público (Actualícese, 2016). En adición, el trámite de obtención de certificado del uso de suelo es gratuito y toma 15 días hábiles en obtener respuesta a partir del radicado del documento.

**La actividad económica** de Coco Electrónico, proyecto que se plantea dedicar a la consultoría en comercio electrónico enfocada a microempresarios y emprendedores, está catalogada por el DANE (2018) como actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo, categoría perteneciente al sector servicios.

### 4.3.2 Regímenes especiales

Las empresas de consultoría en Colombia se rigen por el Capítulo 5° del decreto número 222 de 1983, el cual comprende desde el artículo 115 hasta el artículo 129 (Sistema Único de Información Normativa, 9 de febrero, 1983), a continuación, se relacionan algunos de los artículos más representativos:

- **Artículo 126 del decreto número 222 de 1983 - De la protección a la consultoría nacional:** Las entidades que busquen un servicio de consultoría deberán celebrar contratos preferencialmente con consultores o firmas colombianas, en caso de ser necesaria la participación de consultoría extranjera, se exigirá que esta sea en socio o consorcio con un consultor nacional, o en su defecto, en forma de asesoría del mismo, en ningún caso el ejercicio de la consultoría extranjera podrá ser realizada de manera exclusiva o directa (Sistema Único de Información Normativa, 9 de febrero, 1983).
- **Artículo 128 del decreto número 222 de 1983 - Del registro de consultores:** Para el cumplimiento del decreto número 222 de 1983 y sus correspondientes artículos aplicables, FONADE llevará un registro de consultores nacionales y extranjeros (Sistema Único de Información Normativa, 9 de febrero, 1983).

Por su parte, Durán, Idárraga, Giraldo, Sánchez (25 de enero, 2013) mencionan como consideración legal al momento de prestar el servicio de consultoría en Colombia, la realización de un contrato entre ambas partes (persona o empresa consultora y persona o empresa que figura como cliente del consultor) previo al inicio de los servicios, en donde tal documento exprese y exponga las especificaciones que serán objeto de obligación para las partes implicadas. Además, estos mismos autores mencionan certificarse en Normas ISO para efectos de darle mayor respaldo al servicio, la firma y el consultor, en específico en las normas ISO 19011, la cual permite certificarse legalmente como auditor e ISO 9001, la cual permite garantizar al cliente, proveedores y colaboradores el compromiso con la calidad, así como la calidad de los productos o servicios prestados (ISOTools, 2015).

La Ley 527 de 1999 define y reglamenta el uso de mensajes de datos, comercio electrónico y firmas digitales, en concreto, es por medio de esta ley que se regula y reglamenta el transporte de mercancías que sean enviadas producto de transacciones del comercio electrónico, es decir,

gracias a esta ley se vela por el cumplimiento de venta y adquisición de mercancías que cumplan con todos los requisitos legales, asimismo es la que respalda a las partes en caso de cualquier imprevisto, sea robo, pérdida, reclamación o inconformidad con la mercancía, además, en lo que respecta a las firmas digitales, mensajes de datos y entidades certificadoras, se busca esclarecer cuáles son las entidades que legalmente pueden expedir certificados específicos y que los mensajes de datos posean validez legal ante otras personas o entidades (Sistema Único de Información Normativa, 1999).

La Ley 1480 de 2011 establece los derechos del consumidor, aquí es válido resaltar el derecho a recibir productos o servicios de calidad, derecho a recibir información, derecho a la reclamación y derecho a la protección contra la publicidad engañosa. Lo que se busca con el cumplimiento de esta Ley en Coco Electrónico es perseguir la satisfacción total por parte de los clientes ante las soluciones empresariales brindadas, asimismo, demostrar el compromiso de la organización con la transparencia de información y servicio en el mercado.

Debido a que en Coco Electrónico se plantean campañas digitales que busquen la alimentación de una base de datos con información de clientes potenciales (generación de leads), se debe contemplar y cumplir lo expuesto en la Ley 1266 de 2008 y Ley 1581 de 2012, relacionadas con la protección de datos, en donde además de clasificar la información según el carácter de la misma (información pública, privada, semiprivada, restringida o reservada), se debe velar por el cumplimiento del derecho de las personas a conocer, rectificar, actualizar y/o eliminar la información que se haya recolectado en la base de datos (Congreso de la República de Colombia, 17 de octubre, 2012).

#### **4.4 Gastos administrativos**

Galindo (2006) expone los gastos administrativos, como aquellos en los que incurre una empresa por conceptos como el pago de servicios, arriendos, depreciaciones de equipos, muebles y edificios e imprevistos de operatividad, así como los salarios de cargos como la secretaria, el gerente o mensajeros, en general, estos gastos de administración son los que se relacionan con el funcionamiento gerencial, organizacional y administrativo.

Por lo anterior, los gastos administrativos del proyecto de Coco Electrónico se distribuyen entre:

1. Obligaciones administrativas: aquí se comprenden conceptos como los servicios del agua, luz, telefonía fija e internet, arriendo de oficina, telefonía celular para los empleados.
2. Nómina de servicios de aseo
3. Depreciación del patrimonio

Aquí, es necesario dividir el total de los gastos administrativos entre el valor proyectado para los conceptos 1 y 2 anteriormente relacionados, pues el concepto 3, depreciación del patrimonio fue calculado de manera automática a través del simulador financiero de Reyes-Giraldo, M. (sf). Esta información se relaciona a continuación en las siguientes tablas.

**Tabla 88. Total gastos administrativos sin depreciación del patrimonio, concepto anual**

<b>Gastos administrativos</b>			
<b>Concepto</b>	<b># de meses</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Total</b>
Arriendo oficina	12	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Servicio de agua	12	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Servicio de luz	12	\$ 40.000	\$ 480.000
Servicio de internet + telefonía fija	12	\$ 130.000	\$ 1.560.000
Telefonía celular	12	\$ 58.000	\$ 696.000
Aseo	12	\$ 400.000	\$ 4.800.000
<b>Total Gastos administrativos</b>			<b>\$ 23.136.000</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 89. Depreciación del patrimonio a través de los años**

	<b>AÑO 0</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 3,223,906	\$ 6,447,812	\$ 9,671,718	\$ 12,895,624	\$ 16,119,530

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

De acuerdo a la información relacionada en las tablas anteriores, el total de los gastos administrativos anualmente es de **\$26.359.906**.

#### **4.4.1 Gastos de personal**

Tal y como se ha expresado en puntos anteriores, la estructura organizacional de Coco Electrónico está compuesta por 4 plazas laborales en su etapa inicial, en donde hay un esquema de contratación mayormente a término indefinido (2 plazas laborales), complementariamente, hay un cargo bajo el contrato por obra o labor (desarrollador web/consultor auxiliar) y un cargo a través de la modalidad outsourcing (contador), esto con el fin de reducir los costos de nómina. En general los cargos laborales contratados directamente por Coco Electrónico contarán con los distintos aportes a seguridad social, aportes parafiscales y prestaciones sociales, los cuales son:

- **Prestaciones sociales:**
  - **Prima de servicio:** 1 mes de salario por cada año laborado
  - **Cesantías:** 1 mes de salario aportado a las cesantías, dividido entre 50% aportado luego de 6 meses laborados y el 50% restante al cumplir los 6 meses restantes del año laboral.
  - **Intereses sobre cesantías:** 12% sobre las cesantías liquidadas
  - **Vacaciones:** 15 días de descanso remunerado por cada año laborado
  - **Auxilio de transporte:** Estipulado para el 2019 por un valor de \$97.032 y aplica para trabajadores que ganen un sueldo mensual igual o menor a dos salarios mínimos legales vigentes (\$1.656.232).
  - **Dotación:** 1 traje laboral y 1 par de zapatos por cada 4 meses laborados.
- **Aportes parafiscales:**
  - **ICBF:** 3% del salario básico
  - **Caja de compensación:** 4% del salario básico
  - **SENA:** 2% del salario básico
- **Aportes de seguridad social:**
  - **Salud:** 12.5% aportados entre empleador y empleado, divididos entre 8.5% y 4% correspondientemente.

- **Pensión:** 16% aportados entre empleador y empleado, divididos entre 12% y 4% correspondientemente.
- **ARL:** 0.522% aportados por el empleador, esto por ser riesgos de oficina.

A continuación, se presenta una tabla que permite conocer el resumen del costo total de cada cargo contabilizado anualmente.

**Tabla 90. Gastos de personal contabilizado anual.**

<b>Nómina Coco Electrónico</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Valor</b>
Costo anual del cargo de Consultor líder	\$ 28.948.344
Costo anual del cargo de Desarrollador web/consultor auxiliar	\$ 33.442.872
Costo anual del cargo de Auxiliar de medios	\$ 19.837.024
Costo anual del cargo de Contador	\$ 6.600.000
<b>Total costo nómina para Coco Electrónico</b>	<b>\$ 88.828.240</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

#### **4.4.2 Gastos de puesta en marcha**

De acuerdo con Carrillo, Ramos, Reyes (2014), los gastos de puesta en marcha son los que tienen lugar entre la finalización nominal de las obras o mejor entendido como el periodo de adecuación del espacio laboral (oficinas, locales comerciales, etc.), y la producción normal de la empresa. Estos autores desglosan estos gastos en dos grupos: 1) gastos de construcción durante la puesta en marcha y 2) costos de operación de puesta en marcha.

En este orden de ideas, antes de iniciar la operación normal del proyecto, será necesario adecuar el espacio de trabajo de Coco Electrónico en términos de traslado y ubicación de muebles, tomas eléctricas suficientes y cercanas al puesto de trabajo de cada colaborador, aseo inicial del espacio e instalación de puntos de teléfono e internet, mano de obra para la adecuación del espacio de trabajo, para tal concepto se proyecta un total de gastos de puesta en marcha de \$600.000 con un periodo de realización de entre 2 y 3 semanas, los detalles de los gastos se desglosan a continuación.

**Tabla 91. Gastos de puesta en marcha.**

<b>Gastos de puesta en marcha</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Traslado de muebles y equipos hasta la oficina	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Instalación de puntos telefónicos y de banda ancha	4	\$ -	\$ -
Aseo general del espacio de trabajo	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Ubicación de muebles y equipos en la oficina	1	\$ -	\$ -
Mano de obra requerida en la adecuación del espacio de trabajo	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Materias primas extra necesarias en la adecuación del espacio de trabajo (tornillería, material aislante eléctrico, toma corriente, interruptor de luz, silicona, cableado)	1	\$ 120.000	\$ 120.000
<b>Total Gastos de puesta en marcha</b>			<b>\$ 600.000</b>

**Fuente.** Elaboración propia

#### **4.4.3 Gastos fijos**

De acuerdo con la información relacionada por Galindo (2006), así como por Kotler, Keller (2012), los gastos fijos son aquellos que la empresa debe pagar mes a mes sin importar los niveles de producción, estos son alquiler/arriendo, matrículas, certificados y permisos, servicios, salarios, créditos y préstamos.

En función de lo anterior, se procedió a verificar cuáles de los gastos de puesta en marcha deben renovarse anualmente, según la Cámara de Comercio de Cartagena (sf) es deber de las sociedades renovar la matrícula mercantil, adicionalmente, la Cámara de Comercio de Cali (sf) da

a entender que el impuesto de registro posee un pago único, por lo que no es necesario realizar desembolsos posteriores en ningún periodo para su renovación.

Teniendo en cuenta los conceptos que deben incluirse dentro de los gastos fijos según los autores anteriormente resaltados, se construyó una tabla en la que se incluyen las distintas matrículas que deben renovarse anualmente, los salarios de nómina, las compras de papelería, los servicios, el arrendamiento y el pago del préstamo. **La tabla presenta dos variables:** 1) los gastos fijos incluidos los valores de los servicios y la nómina de aseo, 2) los gastos fijos sin estos valores, esto con el fin de evitar la contabilización doble de algunos conceptos que han sido previamente incluidos en otros puntos, como lo es el 4.4 gastos administrativos. De la misma forma, se anexa una tabla que muestra el cálculo del préstamo del proyecto, elaborado en el simulador de Reyes-Giraldo (sf), facilitando el entendimiento de la procedencia del monto establecido en el concepto de pago de crédito financiero.

**Tabla 92. Gastos fijos - variable 1: Gastos fijos incluidos los valores de los servicios y nómina de aseo.**

<b>Costos y gastos fijos</b>			
<b>Concepto</b>	<b># de meses</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Total anual</b>
Arriendo oficina	12	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Servicio de agua	12	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Servicio de luz	12	\$ 40.000	\$ 480.000
Servicio de internet + telefonía fija	12	\$ 130.000	\$ 1.560.000
Papelería	12	\$ 289.483	\$ 3.473.796
Telefonía celular	12	\$ 58.000	\$ 696.000
Aseo	12	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Nómina	12	\$ 3.700.000	\$ 44.400.000
Contabilidad	12	\$ 550.000	\$ 6.600.000
Matricula persona jurídica	1	\$ 185.000	\$ 185.000
Formulario de registro mercantil	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Cámara de comercio	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Crédito financiero	12	\$ 1.058.321	\$ 12.699.854
<b>Total Costos y gastos fijos</b>			<b>\$ 90.504.650</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 93. Gastos fijos - variable 2: Gastos fijos incluidos los valores de los servicios, arriendo y nómina de aseo.**

<b>Costos y gastos fijos sin contabilización de servicios o arriendo</b>			
<b>Concepto</b>	<b># de meses</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Total anual</b>
Nómina	12	\$ 3.700.000	\$ 44.400.000
Contabilidad	12	\$ 550.000	\$ 6.600.000
Matricula persona jurídica	1	\$ 185.000	\$ 185.000
Formulario de registro mercantil	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Cámara de comercio	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Crédito financiero	12	\$ 1.058.321	\$ 12.699.854
<b>Total Costos y gastos fijos</b>			<b>\$ 63.894.854</b>

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 94. Préstamo de Coco Electrónico**

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO		AÑOS DE CRÉDITO			
15,25%		5			
CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	inicial	interés	amort	cuota	final
<b>AÑO 0</b>					\$ 26.232.750,0
<b>2020</b>	\$ 26.232.750,0	\$ 4.000.494,4	\$ 3.871.514,8	\$ 7.872.009,1	\$ 22.361.235,2
<b>2021</b>	\$ 22.361.235,2	\$ 3.410.088,4	\$ 4.461.920,8	\$ 7.872.009,1	\$ 17.899.314,5
<b>2022</b>	\$ 17.899.314,5	\$ 2.729.645,5	\$ 5.142.363,7	\$ 7.872.009,1	\$ 12.756.950,8
<b>2023</b>	\$ 12.756.950,8	\$ 1.945.435,0	\$ 5.926.574,1	\$ 7.872.009,1	\$ 6.830.376,7
<b>2024</b>	\$ 6.830.376,7	\$ 1.041.632,4	\$ 6.830.376,7	\$ 7.872.009,1	\$ -

Fuente. Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

#### 4.5 Organismos de apoyo

Los emprendedores y en general las personas que se proyecten en tener su propia empresa, *start up* o negocio pueden acudir a distintas organizaciones que apoyan a través de recursos económicos y académicos. Aunque cada sector específico al que se enfoquen los proyectos de emprendimiento posee un variado portafolio de organismos de apoyo públicos, privados y/o mixtos, a continuación, solo se enlistan algunos de los más conocidos y/o relacionados con el presente proyecto de creación

de empresa de consultoría en *e-commerce* enfocada en microempresarios y emprendedores, dentro de estos se encuentran:

- **Fondo Emprender:** Es un fondo de capital semilla que a través de convocatorias busca apoyar económicamente aquellos planes de negocio que cumplen con un mínimo de requisitos, dentro de los cuales se encuentra la innovación, la sostenibilidad y el retorno de la inversión (Fondo Emprender, sf).
- **Grupo Bancoldex antes Centro de Ciencia y Tecnología Antioquia:** Autodenominados como un banco de desarrollo, el cual promueve la competitividad, el crecimiento, desarrollo y el comercio exterior de las empresas en Colombia, a través de soluciones financieras y no financieras, dentro de las cuales se destacan: inversiones en proyectos, créditos directos, búsqueda de intermediarios financieros, estructuración de proyectos y consultoría (Bancoldex, sf).
- **Tecnova:** Esta organización cumple el rol de acercar el conocimiento académico al sector empresarial, con el fin de gestionar y facilitar la creación de soluciones reales e innovadoras, además, a través de la gestión de conocimiento en ciencia, tecnología e innovación buscan potenciar planes de negocio. Adicionalmente, en alianza con entidades gubernamentales y/o públicas, desarrollan proyectos y convocatorias para crear y fomentar la cultura de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) en el país (Tecnova, sf).
- **Opinno:** Esta organización es la encargada de desarrollar el Encuentro EmTech en el país, es una firma extranjera de consultoría, la cual en Colombia apoya tanto a emprendedores como a empresas del sector diseño, esto a través de programas de validación de productos innovadores y prototipado (Sandoval, sf).
- **INNpulsa:** Es una organización que apoya el emprendimiento en Colombia a través de convocatorias que otorgan recursos financieros y no financieros a los proyectos (INNpulsa, sf), según Sandoval (sf), los planes de negocio que busquen acceder a estos recursos deben cumplir con 3 requisitos: 1) demostrar un crecimiento rápido, 2) demostrar rentabilidad como idea de negocio, 3) demostrar que posee características para ser sostenible en el mediano y largo plazo.
- **Connect Bogotá:** Esta organización facilita el contacto entre universidades, empresas y emprendedores, se enfoca en articular, fortalecer las capacidades y transferir conocimiento

de proyectos, instituciones y empresas, con el objetivo de convertir a Bogotá en uno de las 3 regiones más innovadoras de Latinoamérica (Connect Bogotá Región, sf).

- **Gestando:** Esta autodenominada incubadora empresarial apoya la creación y el fortalecimiento de empresas que presenten propuestas novedosas, innovadoras y sostenibles, esto en sectores de alto potencial como el turismo, agroindustria, construcción, salud, tecnología y comunicaciones (Gestando, sf).
- **Creame:** Esta incubadora y aceleradora empresarial apoya proyectos de emprendimiento y organizaciones a través de la formación de emprendedores, desarrollo empresarial y realización de modelos que permitan incorporar empresas a mercados internacionales, comerciales y financieros (Creame, sf).
- **Endeavor:** Esta organización promueve el emprendimiento en el país a través de seleccionar proyectos para apoyarlos con recursos financieros y no financieros, con el fin de potenciarlos y convertirlos en empresas de alto impacto que fomenten el desarrollo del país (Endeavor, sf).
- **Corporación Ventures:** Esta red de aliados busca articular el sector público, social y privado para fortalecer y atraer capital al ecosistema empresarial, además, apoya el emprendimiento y el sector empresarial a través de programas de aceleración, financiación, premiación y formación (BBVA, 2015).
- **Colciencias:** Esta entidad a través de convocatorias busca apoyar proyectos de emprendimiento con recursos financieros, programas de formación, investigación e innovación, siempre y cuando dichos proyectos se relacionen con el área de las TIC (BBVA, 2015).
- **Mprende:** Esta plataforma digital busca apoyar a los emprendedores del país a través de información relevante y *networking* enfocado en la innovación y sostenibilidad (BBVA, 2015).
- **Social Atom Ventures:** Es una organización que además de apoyar el emprendimiento a través del capital semilla, ofrece acompañamiento en desarrollo de negocios, relaciones públicas, mercadeo, búsqueda de recursos e ingeniería a emprendedores que se relacionen con el área de la tecnología (BBVA, 2015).
- **Universidades:** En general las instituciones de educación superior han desarrollado centros de apoyo al emprendedor, relacionado o no con la institución, en donde brindan

asesoría, acompañamiento y consultoría en distintas áreas del negocio, pasando por mercadeo y ventas, aspectos legales, innovación, finanzas corporativas, adicionalmente, estas instituciones a través de redes y asociaciones fomentan la investigación, el intercambio de experiencias y la conexión con el mundo empresarial (BBVA, 2015).

- **Cámara de Comercio de Bogotá:** Esta institución ofrece a los emprendedores y empresarios programas de capacitación, actualización y evaluación de la empresa, en donde el proceso puede ser autónomo o asistido por especialistas, asimismo, está la posibilidad de obtener dicha asistencia de manera gratuita o a través de procesos pagos (BBVA, 2015; Cámara de Comercio de Bogotá, sf).
- **Entidades bancarias:** Dentro del portafolio de algunos de los bancos más importantes del país, se encuentra una sección especial para proyectos pyme, en donde es posible encontrar créditos, tarjetas de crédito empresarial, acceso a fondos de inversión extranjera, seguros para la empresa y búsqueda de importadores o exportadores, según sea el caso. Aquí, es importante resaltar dos de estas instituciones, estas son:
  - **Banco Caja Social:** Posee un portafolio especial enfocado en microempresas, lo que resalta el compromiso de este banco con el fomento de la cultura emprendedora y microempresarial del país (Banco Caja Social, sf).
  - **Banco ProCredit:** Posee un portafolio especial para el apoyo y financiamiento de empresas pyme que se relacionen con tecnologías de eficiencia energética, energía renovable y medidas ambientales (Banco ProCredit, sf).

Según lo anterior, el proyecto Coco Electrónico buscaría el apoyo de organismos como la Cámara de Comercio de Bogotá, a través de los distintos programas de capacitación, actualización y evaluación empresarial de manera gratuita, los cuales en la etapa inicial permitan identificar nuevas oportunidades de mercado, así como debilidades en el proyecto que puedan transformarse en fortalezas.

De igual forma, el apoyo de instituciones de educación superior como la Universidad EAN y su centro de apoyo y/o asesoría al emprendedor permitirían evolucionar la idea de negocio de Coco Electrónico en cualquiera de los aspectos que este posea (aspectos técnicos y operacionales: propuesta de valor, aspectos organizacionales, mercado o aspectos financieros). Por último, para efectos de financiamiento se buscaría participar en alguna de las convocatorias realizadas por

INNpula, Tecnova o Colciencias, en caso de no ser posible, ya sea por las condiciones de la convocatoria o por el desarrollo de las mismas, se optaría por una institución bancaria para obtener el capital requerido en la inversión inicial fuera del aportado por los emprendedores, el cual es de \$19.465.860,67.

## Capítulo 5

### ASPECTOS FINANCIEROS

#### 5.1 Proyecciones financieras

##### 5.1.1 Supuestos generales

Para una correcta proyección financiera es necesario usar información del entorno que permita entrever el panorama en el cual se desempeñará el proyecto, en este caso el plan de negocio para la creación de empresa de consultoría en comercio electrónico para microempresas y proyectos de emprendimiento de la ciudad de Bogotá. Dentro de los supuestos usados, inicialmente se determinaron los valores de la inversión inicial de acuerdo a las necesidades en propiedad, planta y equipo, los requisitos de puesta en marcha, obligaciones financieras (pago de créditos) y demás costos y gastos que resultan del inicio de operatividad.

Adicionalmente, dentro de las consideraciones financieras, se tuvo en cuenta datos macroeconómicos como el Índice de Precio al Productor (IPP) e inflación proyectada para los primeros 5 años operativos de Coco Electrónico, partiendo desde el 2020, para ello, se tomó el Informe Anual de Proyecciones expuesto por Bancolombia (2018) y se contrastó con el Informe sobre Inflación desarrollado por el Banco de la República de Colombia (2018), el cual presenta un comparativo y un promedio de los valores financieros proyectados por distintas entidades nacionales y extranjeras. La siguiente figura relaciona las proyecciones comprendidas en el informe del Banco de la República de Colombia (2018) para el año 2020.

**Figura 38. Proyecciones financieras Colombia 2020 expuestas en el Informe sobre Inflación desarrollado por el Banco de la República de Colombia.**

	Crecimiento del PIB real (porcentaje)	Inflación IPC	Tasa de cambio nominal fin de
<b>Analistas locales</b>			
Alianza Valores	2,0	3,5	3.300
ANIF	3,5	3,6	n.d.
Banco de Bogotá	3,5	3,0	3.125
Bancolombia	3,4	3,2	3.260
BBVA Colombia	3,3	3,2	3.020
BTG Pactual	3,5	3,0	3.000
Corficolombiana	3,5	3,5	3.010
Corredores Davivienda <sup>a/</sup>	n.d.	n.d.	n.d.
Credicorp Capital <sup>b/</sup>	3,2	3,3	2.900
Davivienda	n.d.	n.d.	n.d.
Fedesarrollo	3,5	3,0	n.d.
Itaú <sup>c/</sup>	3,6	3,0	3.180
Ultraserfinco <sup>d/</sup>	3,5	3,1	2.950
<b>Promedio</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>3.083</b>
<b>Analistas externos</b>			
Citigroup Global Markets	3,5	3,3	2.950
Deutsche Bank	n.d.	n.d.	n.d.
Goldman Sachs	n.d.	n.d.	2.800
JP Morgan	3,1	3,4	n.d.
<b>Promedio</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>2.875</b>

a/ Antigua Corredores Asociados.  
b/ Antigua Correval.  
c/ Antigua Corpbanca, hasta junio de 2017.  
d/ Antigua Ultrabursátiles.  
n.d.: no disponible.  
Fuente: Banco de la República (encuesta electrónica).

**Fuente.** Banco de la República de Colombia (2018).

Como resultado del proceso de contrastar los valores proyectados por Bancolombia y los considerados por el Banco de la República de Colombia, se obtuvieron los siguientes valores para los indicadores de inflación e IPP considerados dentro del proyecto de creación de empresa Coco Electrónico.

**Tabla 95. Proyección de indicadores macroeconómicos**

Indicadores macroeconómicos proyectados					
	2020	2021	2022	2023	2024
Inflación	3,20%	3,10%	3,00%	3,00%	3,00%
IPP	1,10%	1,11%	1,12%	1,13%	1,11%

**Fuente.** Elaboración a partir del Informe Anual de Proyecciones de Bancolombia (2018); Informe sobre Inflación del Banco de la República de Colombia (2018).

De acuerdo con Bancolombia (2018) factores como la evidente divergencia entre la inflación de los alimentos y el comportamiento de la inflación básica, acompañados de la ausencia de presiones de demanda, harán que la inflación reflejada en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) continúe desacelerándose, permitiendo que para el cierre del año 2019 y principios del 2020 se obtenga un valor cercano al 3,4%.

Del Índice de Precio al Productor (IPP) es posible mencionar que a lo largo de los 5 años proyectados no se espera mayor variación, lo que indica este mismo comportamiento en los precios de venta del productor. Paralelamente, el Banco de la República de Colombia (2018) expone la incertidumbre existente alrededor del comportamiento futuro del tipo de cambio como factor principal con el que se relaciona la inflación y los riesgos derivada de ésta, por lo que depende de las distintas acciones y estrategias económicas que se generen en el país del futuro comportamiento de la divisa nacional, y es que de este comportamiento de la moneda colombiana dependen los precios que puedan ser ofrecidos en el mercado, desde productores del primer sector hasta llegar al comercio entre consumidores finales.

Bancolombia (2018) presenta una proyección del comportamiento de la tasa de cambio, en el que la moneda colombiana presenta una depreciación sostenida a lo largo del tiempo, alcanzando valores de hasta \$3.310 en la tasa de cambio USDCOP (promedio de año), esto puede verse en la

siguiente figura. Lo anterior significando que tanto empresas como personas se verían afectadas en la posibilidad de adquirir un mayor número de materias, bienes y servicios, pues la depreciación del peso colombiano frente al dólar implica que los productos importados o los producidos a partir de materias importadas se encarezcan y por defecto, los precios al público se vean incrementados.

**Figura 39. Proyecciones Económicas del Informe Anual de Proyecciones Económicas Colombia de Bancolombia.**

### Tabla de resumen de proyecciones económicas

Año	2014	2015	2016	2017	2018py	2019py	2020py	2021py	2022py	2023py
Crecimiento del PIB (var. % anual)	4.41%	3.05%	1.96%	1.8%	2.6%	3.2%	3.4%	3.1%	3.3%	3.4%
Balance del Gobierno Nacional (% PIB)	-2.40%	-3.00%	-4.0%	-3.6%	-3.1%	-2.4%	-2.2%	-1.8%	-1.4%	-1.3%
Balance en cuenta corriente (% PIB)	-5.20%	-6.40%	-4.4%	-3.3%	-3.3%	-3.4%	-3.8%	-3.2%	-2.8%	-2.7%
Tasa de desempleo urbano (% PEA, promedio año)	9.9%	9.8%	10.0%	10.6%	10.6%	10.1%	9.9%	9.8%	9.7%	9.6%
Inflación al consumidor (var. % anual, fin de año)	3.66%	6.77%	5.75%	4.00%	3.40%	3.40%	3.20%	3.10%	3.00%	3.00%
Tasa de referencia BanRep (% anual, fin de año)	4.50%	5.75%	7.75%	5.00%	4.25%	4.75%	5.25%	5.00%	4.75%	4.75%
DTF 90 Días (% anual, fin de año)	4.34%	5.25%	6.81%	5.23%	4.45%	4.90%	5.40%	5.45%	5.15%	5.10%
IBR Overnight (% E.A, fin de año)	4.52%	5.79%	7.51%	4.69%	4.24%	4.73%	5.23%	4.98%	4.73%	4.73%
Tasa de cambio USDCOP (promedio de año)	2000	2741	3051	2951	2930	3100	3230	3290	3350	3400
Tasa de cambio USDCOP (promedio 4T)	2173	3058	3016	2986	3050	3120	3260	3310	3370	3420
Devaluación nominal (% promedio año)	11.3%	37.0%	11.3%	-3.3%	-0.7%	5.8%	4.2%	6.1%	3.7%	3.3%
Precio promedio del petróleo (Brent)	99.7	54.0	45.2	55.0	72.9	75.6	66.0	59.8	65.5	70.9

**Fuente.** Bancolombia (2018).

Indicadores como el DTF 90 días, permite conocer cuál será la tasa de interés que se comprometieron a pagar a los ahorradores las distintas entidades financieras y/o de financiamiento comercial por los CDT (El Tiempo, 2001). Según las proyecciones en porcentajes del DTF presentadas por Bancolombia (2018), es posible interpretar que en términos generales esta se mantendrá estable entre los años 2020 y 2023, con una variación anual no mayor al 0,03%, además, en comparación con las cifras obtenidas de períodos pasados como el 2017, se puede afirmar que tanto el porcentaje de interés a pagar por CDT a 90 días como el acceso a créditos presentará un comportamiento similar en cuanto a acceso, pues presenta valores similares, lo que no afecta en gran medida la oferta y la demanda de créditos en Colombia.

Otro dato necesario dentro de los supuestos generales para las proyecciones financieras fue el de la Tasa de Impuesto de Renta, el cual según Actualícese (2019) para el año 2020 será del 32% con una reducción anual sostenida del 1%, es decir, 32% para el 2020, 31% para el 2021 y así sucesivamente.

El supuesto de tasa de interés anual del crédito según Banco Finandina (2019) es de 15.25% Tasa efectiva anual (E.A), lo que significa que el comportamiento del crédito del monto de inversión inicial del proyecto a través de los 5 años para su pago sería el visto en la siguiente tabla.

**Tabla 96. Comportamiento de pago de crédito.**

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO		AÑOS DE CRÉDITO			
15,25%		5			
CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	inicial	interés	amort	cuota	final
<b>AÑO 0</b>					\$ 26.232.750,0
<b>2020</b>	\$26.232.750,0	\$ 4.000.494,4	\$3.871.514,8	\$ 7.872.009,1	\$ 22.361.235,2
<b>2021</b>	\$22.361.235,2	\$ 3.410.088,4	\$4.461.920,8	\$ 7.872.009,1	\$ 17.899.314,5
<b>2022</b>	\$17.899.314,5	\$ 2.729.645,5	\$5.142.363,7	\$ 7.872.009,1	\$ 12.756.950,8
<b>2023</b>	\$12.756.950,8	\$ 1.945.435,0	\$5.926.574,1	\$ 7.872.009,1	\$ 6.830.376,7
<b>2024</b>	\$ 6.830.376,7	\$ 1.041.632,4	\$6.830.376,7	\$ 7.872.009,1	\$ -

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

Para efectos de evaluación del proyecto se tuvo en cuenta indicadores financieros como la Tasa Interna de Retorno (TIR), la Tasa Mínima de Rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR), el Valor Presente Neto (VPN) y el periodo de recuperación de la inversión, datos que permiten comparar y valorar a Coco Electrónico frente a otras alternativas de inversión que permitirían obtener ganancias en el capital invertido con menor riesgo.

En cuanto a la rentabilidad esperada por los emprendedores o TMR, esta es de 25%, paralelamente la proyección financiera arroja una TIR del 29,55%, significando que el proyecto es viable y rentable. En cuanto al VPN, el cual posee un valor de \$12.004.190,36, indica a los inversionistas que vale la pena invertir en este proyecto, ya que se obtiene un beneficio mayor, por último, se encuentra el periodo de recuperación de la inversión, el cual es de 3,78 años, lo que significa que el inversionista recuperará el dinero invertido en este lapso y pasado este periodo obtendrá beneficio de su inversión. La anterior información se relaciona a continuación.

**Tabla 97. Indicadores financieros para la evaluación del proyecto.**

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO		
Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):	25,00%	
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 12.004.190,36	
TASA INTERNA DE RETORNO =	29,55%	PERIODO DE RECUPERACIÓN: 3,78 AÑOS

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

Los supuestos relacionados con nómina y mano de obra directa, en la tabla que se presenta a continuación se desglosan los salarios básicos por cargo y su pago anual incluyendo las prestaciones laborales según su tipo de contrato.

**Tabla 98. Valor pago de nómina de Coco Electrónico**

Cargo	Salario mensual	Pago anual con prestaciones
Pago anual al Consultor líder	\$ 1.500.000	\$ 23.094.384
Pago anual al Desarrollador web/consultor auxiliar	\$ 1.700.000	\$ 26.868.384
Pago anual al Auxiliar de medios	\$ 1.000.000	\$ 15.784.384
Pago anual al Contador	\$ 550.000	\$ 6.600.000
<b>Total pago de nómina para Coco Electrónico</b>		<b>\$ 72.347.152</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

Dentro del simulador de Reyes-Giraldo (sf) los salarios pagados en Coco Electrónico fueron clasificados de la siguiente manera:

- **Consultor líder - nómina de ventas:** Aunque una parte importante de las funciones del cargo son de carácter administrativo, es el único cargo que posee la responsabilidad (en la etapa inicial del proyecto) de planear y ejecutar campañas para la consecución y conversión de leads, es decir, consecución de clientes.
- **Desarrollador web/consultor auxiliar - nómina administrativa**
- **Auxiliar de producción de medios - nómina administrativa**
- **Contador - Contabilidad outsourcing**

Los supuestos asumidos para los gastos fijos son el valor mensual del arriendo de la oficina (\$1.200.000), el valor promedio mensual de los servicios públicos (\$140.000), el valor mensual de la telefonía celular para el consultor líder y el auxiliar de producción (\$58.000), el costo mensual del servicio de internet más telefonía fija (\$130.000), el gasto mensual en papelería (\$289.483), el costo mensual de los servicios de aseo (\$400.000) y el costo mensual de la plaza laboral del contador en su modalidad outsourcing (\$550.000). Por último, para la mezcla de mercadeo, se estableció un presupuesto de \$11.200.000 para el primer año, un incremento del 100% para el segundo año, a partir del 2021 el presupuesto del marketing mix se sostiene en \$25.000.000.

Relacionado lo anterior, es posible comprender mejor la siguiente tabla, en la cual se relacionan los distintos supuestos establecidos para la nómina, así como los gastos fijos.

**Tabla 99. Valores de nómina y gastos fijos**

<b>NÓMINAS:</b>		<b>GASTOS FIJOS:</b>	
	<b>VALOR AÑO 1</b>		<b>VALOR AÑO 1</b>
<b>ADMINISTRATIVA:</b>	\$ 53.279.896,00	<b>ARRIENDO:</b>	\$ 14.400.000,00
<b>VENTAS:</b>	\$ 28.948.344,00	<b>SERVICIOS PÚBLICOS:</b>	\$ 1.680.000,00
<b>PRODUCCIÓN/SERVICIO:</b>	\$ -	<b>TELEFONÍA CELULAR:</b>	\$ 696.000,00
<b>TOTAL NÓMINAS</b>	<b>\$ 82.228.240,00</b>	<b>INTERNET:</b>	\$ 1.560.000,00
<b>PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.</b>	<b>\$ 11.200.000,00</b>	<b>PAPELERÍA:</b>	\$ 3.473.800,00
		<b>SERVICIOS DE SEGURIDAD:</b>	\$ -
		<b>SERVICIOS DE ASEO:</b>	\$ 4.800.000,00
		<b>CONTABILIDAD OUTSOURCING</b>	<b>\$ 6.600.000,00</b>
<b>GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES</b>			\$ -
2021	\$ 22.400.000,00		\$ -
2022	\$ 25.000.000,00		\$ -
2023	\$ 25.000.000,00		\$ -
2024	\$ 25.000.000,00		\$ -
		<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 33.209.800,00</b>

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

### **5.1.2 Balance general**

De acuerdo con Ochoa, Saldívar (2012) el balance general hace parte de los estados financieros básicos, el cual presenta un resumen de la situación financiera de una entidad, tal y como esta se ve reflejada en los registros contables, además, está compuesto por 3 elementos principales, los cuales son: activos, pasivos y patrimonio, estos son definidos por Ochoa y Saldívar de la siguiente manera:

- Activos: Es la lista de recursos con los que cuenta una entidad.
- Pasivos: Son aquellas obligaciones con las que debe cumplir la organización.
- Capital/patrimonio: la situación que guardan los derechos de los accionistas.

A continuación, se presenta la tabla que contiene el balance general del proyecto Coco Electrónico bajo la proyección de ejercicio en su primer año operativo, discriminado mensualmente.



A continuación, se presenta la tabla que contiene el balance general del proyecto Coco Electrónico bajo la proyección de ejercicio a 5 años.

**Tabla 101. Proyección de Balance General de Coco Electrónico.**

	BALANCE						
	AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024	
	ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 21.106.340,00	\$ (38.047.459,13)	\$ 27.165.371,62	\$ 53.851.396,89	\$ 90.099.973,13	\$ 131.338.927,98	
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FIJO DEPRECIABLE	\$ 16.119.530,00	\$ 16.119.530,00	\$ 16.119.530,00	\$ 16.119.530,00	\$ 16.119.530,00	\$ 16.119.530,00	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 3.223.906,00	\$ 6.447.812,00	\$ 9.671.718,00	\$ 12.895.624,00	\$ 16.119.530,00	
ACTIVO FIJO NETO	\$ 16.119.530,00	\$ 12.895.624,00	\$ 9.671.718,00	\$ 6.447.812,00	\$ 3.223.906,00	\$ -	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 37.225.870,00</b>	<b>\$ (25.151.835,13)</b>	<b>\$ 36.837.089,62</b>	<b>\$ 60.299.208,89</b>	<b>\$ 93.323.879,13</b>	<b>\$ 131.338.927,98</b>	
	PASIVO						
Impuestos X Pagar	0 \$	- \$	2.542.289,6 \$	11.695.724,2 \$	24.160.122,4 \$	38.510.658,6 \$	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 2.542.289,6	\$ 11.695.724,2	\$ 24.160.122,4	\$ 38.510.658,6	
Obligaciones Financieras	\$ 26.232.750,00	\$ 22.361.235,24	\$ 17.899.314,49	\$ 12.756.950,82	\$ 6.830.376,69	\$ -	
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 26.232.750,00</b>	<b>\$ 22.361.235,24</b>	<b>\$ 20.441.604,13</b>	<b>\$ 24.452.675,00</b>	<b>\$ 30.990.499,07</b>	<b>\$ 38.510.658,55</b>	
	PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 10.993.120,00	\$ 10.993.120,00	\$ 10.993.120,00	\$ 10.993.120,00	\$ 10.993.120,00	\$ 10.993.120,00	
Utilidades del Ejercicio	0 \$	(58.506.190,4) \$	5.402.365,5 \$	24.853.413,9 \$	51.340.260,1 \$	81.835.149,4 \$	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 10.993.120,00</b>	<b>\$ (47.513.070,38)</b>	<b>\$ 16.395.485,49</b>	<b>\$ 35.846.533,89</b>	<b>\$ 62.333.380,06</b>	<b>\$ 92.828.269,42</b>	
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 37.225.870,00</b>	<b>\$ (25.151.835,13)</b>	<b>\$ 36.837.089,62</b>	<b>\$ 60.299.208,89</b>	<b>\$ 93.323.879,13</b>	<b>\$ 131.338.927,98</b>	
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

Galindo (2006) menciona la composición de cada uno de los 3 elementos principales, iniciando por el activo, está compuesto por:

- Disponibles como la caja o bancos.
- Realizable como inventarios, inversiones temporales y cuentas por cobrar
- Activos fijos depreciables, ítem que hace referencia a aquellos bienes que utiliza la empresa en su operatividad.
- Activos fijos no depreciables, aquí entran los terrenos, pues estos no son susceptibles a la depreciación, por el contrario, con el paso del tiempo se valorizan.

Dentro del Balance general de Coco Electrónico se logra apreciar en el año 0 la existencia de \$21.106.340 en caja, el cual corresponde al monto necesario para el capital de trabajo inicial (nóminas, mezcla de mercadeo y gastos fijos), y \$16.119.530 en el fijo depreciable, el cual arroja un activo total para el año 0 de \$37.225.870 y se proyecta una evolución en el valor de los activos del proyecto que asciende a la suma de \$131.338.927,98 para el quinto año operativo.

En cuanto a los pasivos, según Galindo (2006) estos se componen de la siguiente manera:

- Pasivo de corto plazo, el cual representa las deudas menores a un año, estas comúnmente se relacionan con las cuentas por pagar a socios, proveedores u obligaciones financieras, también entran aquí los intereses por pagar, los impuestos y las cuentas por pagar a los empleados.
- Pasivo de largo plazo, aquí se reflejan las deudas que superan el lapso de un año, igualmente son obligaciones con partes como las mencionadas en el pasivo de corto plazo, además, también entran aquí las hipotecas.

Para la proyección del pasivo de Coco Electrónico, está compuesto principalmente por las obligaciones financieras correspondientes al préstamo inicial, lo que significa que esta cuenta (\$26.232.750) ingresa como pasivo de largo plazo, en periodos operativos posteriores al segundo año, empiezan a pagarse impuestos debido a que se proyecta que para el tercer año operativo de Coco Electrónico se registren utilidades después del ejercicio, por tal razón, el pasivo evoluciona de una cifra inicial de \$26.232.750 correspondiente a obligaciones financieras, a una cifra de \$38.510.658,55 propia de los impuestos por pagar.

Galindo (2006) presenta la siguiente composición para el ítem de patrimonio dentro del balance general:

- Capital, aquí se reflejan los aportes realizados por los socios de la empresa
- Utilidad o pérdida del periodo, aquí se muestra el resultado de la operación de la empresa en un tiempo determinado, es el resultado de la utilidad después de impuestos.
- Utilidad o pérdida acumulada, acá se combinan los resultados de periodos anteriores para conocer las utilidades o pérdidas que ha tenido la organización a través del tiempo.
- Dividendos, hace referencia a la distribución de las utilidades entre los accionistas de la empresa, esta es comúnmente pactada en la asamblea de accionistas.

Para el ejercicio de Coco Electrónico, el patrimonio evoluciona de los aportes iniciales realizados por los emprendedores (\$10.993.120) a \$92.828.269,42 para el quinto año operativo, siendo este el resultado de cumplir a satisfacción con las obligaciones financieras del proyecto y las metas comerciales año a año.

### 5.1.3 Estado de resultados

De acuerdo con Chu (2016) el Estado de Resultados es aquel en el que se muestran las ganancias o pérdidas obtenidas por la empresa en un periodo determinado, después de haber descontado los costos de ventas y gastos de todo tipo en la operación. Estupiñán (2012) resalta que el Estado de Resultados de acuerdo a las NIC/NIIF está compuesto por todas las partidas de ingresos, costos y gastos reconocidas en el periodo y consideradas como operativas del ejercicio, lo que arroja como resultado las pérdidas o ganancias del mismo, implicando esto, la exclusión de elementos como:

- Ingresos o egresos que afectan ejercicios anteriores, de carácter extraordinario.
- Partidas generadas por estimaciones de cambios contables.
- Ajustes por determinación de valores razonables y otras no operativas, las cuales se registran de manera directa en el patrimonio.

La siguiente tabla relaciona los distintos componentes que debe contener un Estado de Resultados correctamente elaborado, como lo son los ingresos de actividades ordinarias (ventas), costos de ventas, gastos de venta y administración, la ganancia operativa, ingresos financieros (si los hay), gastos financieros (si los hay), resultados antes de impuestos a las ganancias, ganancia neta (Chu, 2016; Estupiñán. 2012), en este caso están contabilizados mensualmente para relacionar el primer año operativo del proyecto.

**Tabla 102. Proyección mensual, año 1 - Estado de Resultados de Coco Electrónico.**

Estado de resultados												
	2020											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VENTAS	\$ 9.800.000,00	\$ 6.150.000,00	\$ 6.800.000,00	\$ 11.400.000,00	\$ 8.450.000,00	\$ 5.750.000,00	\$ 8.000.000,00	\$ 3.650.000,00	\$ 6.800.000,00	\$ 7.700.000,00	\$ 8.100.000,00	\$ 8.100.000,00
COSTO VENTAS	\$ 1.800.446,43	\$ 830.357,14	\$ 1.237.946,43	\$ 2.110.267,86	\$ 1.235.267,86	\$ 896.875,00	\$ 1.731.696,43	\$ 510.714,29	\$ 1.246.428,57	\$ 1.330.357,14	\$ 1.206.696,43	\$ 1.206.696,43
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 7.999.553,57</b>	<b>\$ 5.319.642,86</b>	<b>\$ 5.562.053,57</b>	<b>\$ 9.289.732,14</b>	<b>\$ 7.214.732,14</b>	<b>\$ 4.853.125,00</b>	<b>\$ 6.268.303,57</b>	<b>\$ 3.139.285,71</b>	<b>\$ 5.553.571,43</b>	<b>\$ 6.369.642,86</b>	<b>\$ 6.893.303,57</b>	<b>\$ 6.893.303,57</b>
GASTOS ADITIVOS VVITAS	\$ 6.852.353,33	\$ 6.852.353,33	\$ 6.852.353,33	\$ 6.852.353,33	\$ 6.852.353,33	\$ 6.852.353,33	\$ 6.852.353,33	\$ 6.852.353,33	\$ 6.852.353,33	\$ 6.852.353,33	\$ 6.852.353,33	\$ 6.852.353,33
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 2.767.483,33	\$ 2.767.483,33	\$ 2.767.483,33	\$ 2.767.483,33	\$ 2.767.483,33	\$ 2.767.483,33	\$ 2.767.483,33	\$ 2.767.483,33	\$ 2.767.483,33	\$ 2.767.483,33	\$ 2.767.483,33	\$ 2.767.483,33
OTROS GASTOS	\$ 933.333,33	\$ 933.333,33	\$ 933.333,33	\$ 933.333,33	\$ 933.333,33	\$ 933.333,33	\$ 933.333,33	\$ 933.333,33	\$ 933.333,33	\$ 933.333,33	\$ 933.333,33	\$ 933.333,33
DEPRECIACIÓN	\$ 268.658,83	\$ 268.658,83	\$ 268.658,83	\$ 268.658,83	\$ 268.658,83	\$ 268.658,83	\$ 268.658,83	\$ 268.658,83	\$ 268.658,83	\$ 268.658,83	\$ 268.658,83	\$ 268.658,83
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 2.822.275,26</b>	<b>\$ 5.502.185,98</b>	<b>\$ 5.259.775,26</b>	<b>\$ 1.532.096,69</b>	<b>\$ 3.607.096,69</b>	<b>\$ 5.968.703,83</b>	<b>\$ 4.553.525,26</b>	<b>\$ 7.682.543,12</b>	<b>\$ 5.268.257,40</b>	<b>\$ 4.452.185,98</b>	<b>\$ 3.928.525,26</b>	<b>\$ 3.928.525,26</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 333.374,53	\$ 333.374,53	\$ 333.374,53	\$ 333.374,53	\$ 333.374,53	\$ 333.374,53	\$ 333.374,53	\$ 333.374,53	\$ 333.374,53	\$ 333.374,53	\$ 333.374,53	\$ 333.374,53
UTILIDAD ANTES DE IMPPTC	\$ 3.155.649,80	\$ 5.835.560,51	\$ 5.395.149,80	\$ 1.865.471,22	\$ 3.940.471,22	\$ 6.302.078,37	\$ 4.886.899,80	\$ 8.015.917,65	\$ 5.601.631,94	\$ 4.785.560,51	\$ 4.261.899,80	\$ 4.261.899,80
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 3.155.649,80</b>	<b>\$ 5.835.560,51</b>	<b>\$ 5.395.149,80</b>	<b>\$ 1.865.471,22</b>	<b>\$ 3.940.471,22</b>	<b>\$ 6.302.078,37</b>	<b>\$ 4.886.899,80</b>	<b>\$ 8.015.917,65</b>	<b>\$ 5.601.631,94</b>	<b>\$ 4.785.560,51</b>	<b>\$ 4.261.899,80</b>	<b>\$ 4.261.899,80</b>

Fuente. Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

La siguiente tabla relaciona el Estado de Resultados de Coco Electrónico en una proyección operativa a 5 años.

**Tabla 103. Proyección de Estado de Resultados de Coco Electrónico.**

		ESTADO DE RESULTADOS				
		2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS	\$	90.700.000,0	\$ 187.023.400,0	\$ 227.244.524,6	\$ 276.131.699,3	\$ 331.599.267,6
COSTO VENTAS	\$	15.343.750,0	\$ 31.028.131,3	\$ 37.154.717,2	\$ 44.197.244,5	\$ 51.935.247,9
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$	<b>75.356.250,0</b>	<b>\$ 155.995.268,8</b>	<b>\$ 190.089.807,3</b>	<b>\$ 231.934.454,8</b>	<b>\$ 279.664.019,7</b>
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$	82.228.240,0	\$ 84.777.315,4	\$ 87.320.634,9	\$ 89.940.254,0	\$ 92.638.461,6
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$	33.209.800,0	\$ 34.239.303,8	\$ 35.266.482,9	\$ 36.324.477,4	\$ 37.414.211,7
OTROS GASTOS	\$	11.200.000,0	\$ 22.400.000,0	\$ 25.000.000,0	\$ 25.000.000,0	\$ 25.000.000,0
DEPRECIACIÓN	\$	3.223.906,0	\$ 3.223.906,0	\$ 3.223.906,0	\$ 3.223.906,0	\$ 3.223.906,0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	\$	<b>(54.505.696,0)</b>	<b>\$ 11.354.743,5</b>	<b>\$ 39.278.783,5</b>	<b>\$ 77.445.817,4</b>	<b>\$ 121.387.440,4</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$	4.000.494,4	\$ 3.410.088,4	\$ 2.729.645,5	\$ 1.945.435,0	\$ 1.041.632,4
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	\$	<b>(58.506.190,4)</b>	<b>\$ 7.944.655,1</b>	<b>\$ 36.549.138,1</b>	<b>\$ 75.500.382,4</b>	<b>\$ 120.345.808,0</b>
IMPUESTOS	\$	-	\$ 2.542.289,6	\$ 11.695.724,2	\$ 24.160.122,4	\$ 38.510.658,6
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$	<b>(58.506.190,4)</b>	<b>\$ 5.402.365,5</b>	<b>\$ 24.853.413,9</b>	<b>\$ 51.340.260,1</b>	<b>\$ 81.835.149,4</b>

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

Respecto a la proyección de ingresos, costos y gastos por periodo, realizada en el Estado de resultados de Coco Electrónico, es posible hablar de 3 aspectos muy importantes de este estado, el primero es el monto de las ventas y su evolución a través de los 5 años operativos, en el año 1 (2020) los ingresos de operación son \$90.700.000 millones de pesos y logran incrementar considerablemente hasta los \$331.599.267,6 (2024), los cuales solo son posibles a través de incrementar valores en los gastos, como lo es el presupuesto del marketing mix (representado bajo la entrada de otros gastos), además, aunque esta cifra de ventas es importante, presenta una reducción muy importante en cuanto a gastos administrativos y de ventas, lo que permite abrir paso al segundo aspecto importante del presente estado, los gastos.

En el primer periodo operativo, solo los correspondientes a la nómina administrativa y de ventas, representan un porcentaje cercano al 90% hasta reducirse año a año a un porcentaje cercano al 30% (quinto año operativo), significando así que la obligación anual más importante del proyecto se encuentra en el pago del personal o gastos administrativos y de ventas, demostrando que uno de los elementos más importantes a evaluar desde la dirección general del proyecto es la composición de su nómina, el esquema de contratación y la remuneración de cada cargo, pues, la consecución de las metas comerciales dependen en gran parte del personal y el buen trato (en

términos económicos) que estos obtengan, por lo que anualmente deberá evaluarse si la cantidad de plazas laborales es suficiente y está bien retribuida económicamente.

Los gastos fijos del periodo presentan un comportamiento de incremento mínimo y sostenido a través de los 5 periodos evaluados, igual a como se comportan los gastos administrativos y de ventas, esta cifra de \$33.209.800 para el año 2020, comprende los supuestos relacionados con servicios, arriendo, papelería, nómina de aseo y contabilidad, alcanzando el valor de \$37.414.211,7 para el 2024. Respecto al apartado de “otros gastos” dentro del Estado de Resultados, es válido resaltar que esta cifra que para el año 1 es de 11.200.000, es la correspondiente al presupuesto estimado para la mezcla de mercadeo, el cual se estima que para el año 2024 posea un valor de \$25.000.000.

Aunque el total obtenido entre las obligaciones financieras y los gastos del proyecto es considerable, especialmente en los primeros años de Coco Electrónico; pues allí se proyecta un resultado de pérdidas en la operatividad del negocio, el tercer aspecto importante del Estado de resultados es la utilidad, aquí, la operatividad del proyecto se ve estabilizada a partir del tercer y cuarto año, lo que permite que las cifras en los distintos componentes de utilidad del estado obtengan valores positivos (ganancias), además, estos valores positivos no se limitan a la utilidad bruta u operativa, sino que logran extenderse hasta la utilidad neta del proyecto, es decir, se logran registrar ganancias en el periodo, las cuales ascienden de \$5.402.365,5 (2021), hasta \$81.835.149,4 (2024).

#### **5.1.4 Flujo de caja**

De acuerdo con Lira (2013), el estado de flujo de caja, contrario al estado de resultados, registra lo efectivamente recibido y/o pagado en un periodo de tiempo específico, la mayor diferencia entre estos dos estados financieros es el concepto de utilidad y caja, el primero es el resultado de obtener unos ingresos superiores a los gastos del proyecto y es un indicador meramente contable, el segundo, es la diferencia entre los ingresos y egresos en efectivo de la empresa, es un flujo de los cambios que suceden en tesorería, adicionalmente, es importante resaltar que aunque el flujo de caja es un estado que se relaciona con la tesorería de un proyecto, no debe confundirse con el

estado de flujo de tesorería, el cual es un flujo de caja proyectado a periodos muy cortos, contrario al estado de flujo de caja que para el actual proyecto, se proyecta a 5 años (Lira, 2013).

**Tabla 104. Proyección mensual, año 1 - Flujo de Caja de Coco Electrónico.**

Flujo de caja del proyecto												
Capital Invertido												
Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Activos Corrientes	\$ 928.954,93	\$ 4.578.954,93	\$ 3.928.954,93	\$ 671.045,07	\$ 2.778.954,93	\$ 4.978.954,93	\$ 2.778.954,93	\$ 7.078.954,93	\$ 3.928.954,93	\$ 3.028.954,93	\$ 2.628.954,93	\$ 2.628.954,93
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>KTNO</b>	<b>\$ 21.106.340,00</b>	<b>\$ 928.954,93</b>	<b>\$ 4.578.954,93</b>	<b>\$ 671.045,07</b>	<b>\$ 2.778.954,93</b>	<b>\$ 4.978.954,93</b>	<b>\$ 2.778.954,93</b>	<b>\$ 7.078.954,93</b>	<b>\$ 3.928.954,93</b>	<b>\$ 3.028.954,93</b>	<b>\$ 2.628.954,93</b>	<b>\$ 2.628.954,93</b>
Activo Fijo Neto	\$ 16.119.530,00	\$ 15.982.212,33	\$ 15.313.593,50	\$ 15.044.894,67	\$ 14.776.238,83	\$ 14.507.577,00	\$ 14.238.918,17	\$ 13.970.259,33	\$ 13.701.600,50	\$ 13.432.941,67	\$ 13.164.282,83	\$ 12.895.624,00
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 268.648,83	\$ 572.317,67	\$ 1.024.633,33	\$ 1.343.264,17	\$ 1.611.953,00	\$ 1.880.611,83	\$ 2.149.270,67	\$ 2.417.629,50	\$ 2.686.588,33	\$ 2.955.247,17	\$ 3.223.906,00
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 16.119.530,00</b>	<b>\$ 16.119.530,00</b>	<b>\$ 16.119.530,00</b>	<b>\$ 16.119.530,00</b>	<b>\$ 16.119.530,00</b>	<b>\$ 16.119.530,00</b>	<b>\$ 16.119.530,00</b>	<b>\$ 16.119.530,00</b>	<b>\$ 16.119.530,00</b>	<b>\$ 16.119.530,00</b>	<b>\$ 16.119.530,00</b>	<b>\$ 16.119.530,00</b>
Total Capital Operativo Neto	\$ 37.225.870,00	\$ 15.190.575,07	\$ 11.540.575,07	\$ 16.790.575,07	\$ 13.980.575,07	\$ 11.140.575,07	\$ 13.980.575,07	\$ 9.040.575,07	\$ 12.190.575,07	\$ 13.090.575,07	\$ 13.490.575,07	\$ 13.490.575,07
<b>Cálculo de flujo de caja libre</b>												
EBIT	\$ 2.822.275,26	\$ 5.502.185,98	\$ 5.239.775,26	\$ 1.832.096,69	\$ 3.607.096,69	\$ 5.968.703,83	\$ 4.593.325,26	\$ 7.682.249,40	\$ 5.248.249,40	\$ 4.452.185,98	\$ 3.928.925,26	\$ 3.928.925,26
Impuestos	\$ -	\$ 1.453.485	\$ 1.453.485	\$ 1.453.485	\$ 1.453.485	\$ 1.453.485	\$ 1.453.485	\$ 1.453.485	\$ 1.453.485	\$ 1.453.485	\$ 1.453.485	\$ 1.453.485
NOPLAT	\$ 1.368.790,04	\$ 4.048.700,75	\$ 3.806.290,04	\$ 788.611,47	\$ 2.153.611,47	\$ 4.515.218,61	\$ 3.100.040,04	\$ 6.228.077,89	\$ 3.814.772,18	\$ 2.998.700,75	\$ 2.475.040,04	\$ 2.475.040,04
Inversión Neta	\$ -	\$ 5.198.142	\$ 5.198.142	\$ 5.198.142	\$ 5.198.142	\$ 5.198.142	\$ 5.198.142	\$ 5.198.142	\$ 5.198.142	\$ 5.198.142	\$ 5.198.142	\$ 5.198.142
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	<b>\$ 6.566.892,13</b>	<b>\$ 9.266.842,84</b>	<b>\$ 9.004.432,13</b>	<b>\$ 5.276.753,96</b>	<b>\$ 7.351.753,96</b>	<b>\$ 9.713.360,70</b>	<b>\$ 8.298.182,13</b>	<b>\$ 11.427.199,99</b>	<b>\$ 9.012.914,27</b>	<b>\$ 8.196.813,84</b>	<b>\$ 7.673.182,13</b>	<b>\$ 7.673.182,13</b>

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

El análisis de estados de flujo de caja expuesto por Lira (2013) menciona que el año 0 representa el flujo de caja de inversión, es un periodo en el que se registran los desembolsos destinados a adquirir los activos y construir el capital del proyecto, para el caso de Coco Electrónico, el año 0 registra un valor en el activo corriente de \$21.106.340 correspondiente al capital de trabajo inicial, con el cual se busca cubrir los valores de nómina, mezcla de mercadeo y gastos fijos por un par de meses mientras el proyecto consigue clientes. Asimismo, el año 0 registra un activo fijo neto por un valor de \$16.119.530, correspondiente a la adquisición de los equipos de oficina y muebles y enseres de Coco Electrónico, para obtener un total de capital operativo neto en el año 0 de \$37.225.870, tal y como se aprecia en la siguiente tabla.

**Tabla 105. Proyección de Flujo de Caja de Coco Electrónico.**

		FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:					
		CAPITAL INVERTIDO					
		AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Corrientes	\$	21.106.340	\$ -38.047.459	\$ 27.165.372	\$ 53.851.397	\$ 90.099.973	\$ 131.338.928
Pasivos Corrientes	\$	-	\$ -	\$ 2.542.290	\$ 11.695.724	\$ 24.160.122	\$ 38.510.659
<b>KTNO</b>	<b>\$</b>	<b>21.106.340</b>	<b>\$ -38.047.459</b>	<b>\$ 24.623.082</b>	<b>\$ 42.155.673</b>	<b>\$ 65.939.851</b>	<b>\$ 92.828.269</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$</b>	<b>16.119.530</b>	<b>\$ 12.895.624</b>	<b>\$ 9.671.718</b>	<b>\$ 6.447.812</b>	<b>\$ 3.223.906</b>	<b>\$ -</b>
Depreciación Acumulada	\$	-	\$ 3.223.906	\$ 6.447.812	\$ 9.671.718	\$ 12.895.624	\$ 16.119.530
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$</b>	<b>16.119.530</b>	<b>\$ 16.119.530</b>	<b>\$ 16.119.530</b>	<b>\$ 16.119.530</b>	<b>\$ 16.119.530</b>	<b>\$ 16.119.530</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$</b>	<b>37.225.870</b>	<b>\$ -25.151.835</b>	<b>\$ 34.294.800</b>	<b>\$ 48.603.485</b>	<b>\$ 69.163.757</b>	<b>\$ 92.828.269</b>
		CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE					
EBIT	\$	-54.505.696,0	\$ 11.354.743,5	\$ 39.278.783,5	\$ 77.445.817,4	\$ 121.387.440,4	
Impuestos	\$	-17.441.822,7	\$ 3.633.517,9	\$ 12.569.210,7	\$ 24.782.661,6	\$ 38.843.980,9	
<b>NOPLAT</b>	<b>\$</b>	<b>-37.063.873,3</b>	<b>\$ 7.721.225,6</b>	<b>\$ 26.709.572,8</b>	<b>\$ 52.663.155,9</b>	<b>\$ 82.543.459,5</b>	
Inversión Neta	\$	-62.377.705,1	\$ 59.446.635,1	\$ 14.308.684,7	\$ 20.560.272,0	\$ 23.664.512,7	
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	<b>\$</b>	<b>-99.441.578</b>	<b>\$ 67.167.861</b>	<b>\$ 41.018.258</b>	<b>\$ 73.223.428</b>	<b>\$ 106.207.972</b>	

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

Respecto al periodo del flujo de caja, mencionado por Lira (2013) como el año 1 hasta el “año n” (2020 - 2024), este permite conocer los ingresos y egresos que sucederán en Coco Electrónico a lo largo de los primeros 5 años operativos, además, está compuesto por los ingresos en efectivo resultado de la venta de productos o servicios y los egresos en los que debió incurrir la empresa para poder comercializar su producto o servicio (Lira, 2013). Se puede resaltar un faltante de \$-38.047.459 para el año 1 (2020), lo que indica que en este periodo no podrán cubrirse todas las obligaciones de nómina, financieras, costos y gastos fijos y variables, así como pago a proveedores, lo que obligará a una negociación de estas para poder ser cubiertas desde el segundo año en adelante, pues el periodo entre el 2021 y 2024 registra un flujo de caja positivo, indicando

que además de cumplir con los egresos del periodo, sobra un saldo a favor, permitiendo pagar este faltante del año 1.

El indicador financiero del Capital de Trabajo Neto Operativo o KTNO, muestra si la empresa posee o no una gran necesidad de dinero para poder operar, en la anterior tabla se muestra una evolución del KTNO, iniciando en el año 0 con \$21.106.340, para el año 1 obtiene un valor negativo de \$-38.047.459, lo que según Finanzas Financieras (2017), indica que el proyecto en este año (2020) presenta gran liquidez, después del 2020, presenta un incremento sostenido, iniciando en el 2021 con un valor de \$24.623.082, hasta alcanzar una suma de \$92.828.269, indicando que la administración de Coco Electrónico paga más rápido sus pasivos de lo que recibe el pago por sus servicios de consultoría, lo que reduce el efectivo disponible, además, demuestra una necesidad de dinero en el proyecto, especialmente entre los años 2022 y 2024, pues el incremento en el valor anual del KTNO en general supera los \$20.000.000, lo que puede deberse a la existencia de una deuda importante, como lo es el préstamo inicial.

Aquí es válido resaltar que obtener un valor positivo sostenido en el indicador del Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO) a través de los años y en incremento, demuestra que Coco Electrónico no está vendiendo lo suficientemente rápido sus servicios o el pago por estos no está siendo oportunamente gestionado y recaudado, significando así que debe revisarse en el área comercial cuáles son las metas establecidas, si estas son posibles o están muy altas, así como el nivel de cumplimiento, con el fin de motivar el personal para la consecución y mantención de clientes (Finanzas Financieras, 2017).

### **5.1.5 Análisis de punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es aquel indicador que permite conocer cuál debe ser la cantidad de ingresos de un proyecto para cubrir sus gastos antes de que pueda lograr una ganancia (Acción, sf), en este sentido, el simulador de Reyes-Giraldo (sf) además de realizar la proyección en ventas, costos y gastos de Coco Electrónico, también permite calcular y conocer el punto de equilibrio a través del número de unidades necesarias y los ingresos correspondientes.

Para el volumen de obligaciones financieras, costo y gastos fijos y variables, el punto de equilibrio del proyecto se encuentra en \$154.911.358 correspondiente a 76,38 unidades comercializadas, dicha información se relaciona en la siguiente tabla, la que a su vez relaciona los costos variables resultado de la venta de las 76,38 unidades de servicios, así como el ingreso y costo promedio por unidad, además de los costos fijos estimados.

**Tabla 106. Análisis del punto de equilibrio de Coco Electrónico**

<b>Análisis de punto de equilibrio</b>	
Punto de equilibrio anual en unidades	76,38
Punto de equilibrio anual en ventas	\$ 154.911.358
Costos variables anuales	\$ 28.273.318
<b>Supuestos:</b>	
Ingreso promedio por unidad	\$ 2.028.167
Costo variable promedio por unidad	\$ 370.167
Costo fijo estimado anual	\$ 106.641.604

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo (sf).

En la siguiente tabla se relaciona la participación en unidades y porcentaje de cada uno de los servicios en función del punto de equilibrio, adicionalmente, se muestra la contribución unitaria de los servicios y su margen de contribución ponderado.

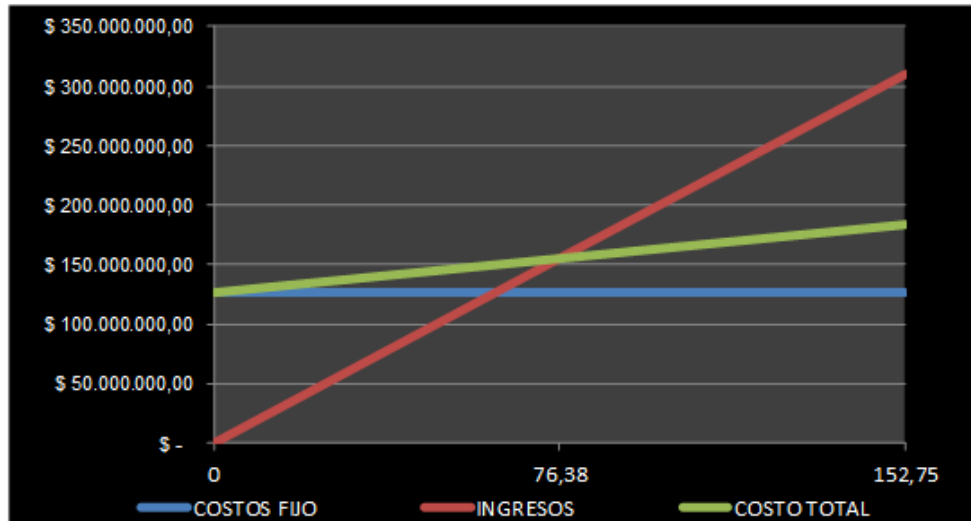
**Tabla 107. Punto de equilibrio del proyecto.**

PUNTO DE EQUILIBRIO					
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO	
Consultoría e-commerce	\$ 1.903.571,43	18%	\$ 337.899,67	13,56 UNIDADES	
Creación de tienda virtual	\$ 2.618.303,57	15%	\$ 404.148,29	11,79 UNIDADES	
Consultoría en branding	\$ 1.845.535,71	19%	\$ 341.841,23	14,15 UNIDADES	
Consultoría en mercadeo	\$ 1.898.214,29	13%	\$ 240.677,67	9,68 UNIDADES	
Desarrollo de contenido para redes	\$ 1.245.982,14	15%	\$ 192.323,59	11,79 UNIDADES	
Catálogo de productos	\$ 972.321,43	8%	\$ 77.185,38	6,06 UNIDADES	
Asesoría en mercadeo	\$ 329.910,71	2%	\$ 7.638,51	1,77 UNIDADES	
Asesoría en comercio electrónico	\$ 321.428,57	2%	\$ 7.442,12	1,77 UNIDADES	
Asesoría en branding	\$ 329.910,71	2%	\$ 7.638,51	1,77 UNIDADES	
Creación de sitio web	\$ 780.357,14	5%	\$ 41.297,84	4,04 UNIDADES	
				<b>76,38 UNIDADES</b>	
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =			<b>\$ 1.658.092,81</b>		
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =			<b>76,38 UNIDADES</b>		

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

El siguiente gráfico muestra el comportamiento de los costos fijos, los ingresos y el costo total, allí el eje X muestra el número de unidades vendidas en el proyecto y el eje Y los ingresos.

**Figura 40. Gráfico de líneas - Punto de equilibrio de Coco Electrónico.**



**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

Una de las interpretaciones que permite el gráfico es conocer que por debajo de las 76 unidades se obtendrían pérdidas, pues los costos totales superan los ingresos, además, según los cálculos del simulador de Reyes-Giraldo (sf), los servicios que más tienen peso en el portafolio de Coco Electrónico son la consultoría en *e-commerce* y la consultoría en *branding*, con un 18 y 19% de participación correspondientemente. Es posible resaltar los servicios asesorías, pues estos, aunque poseen un bajo nivel de participación en el portafolio, a través de sus bajos costos de producción permiten obtener un margen de contribución cercano al 90% del precio del servicio, por lo que pueden ser catalogados como productos/servicios tipo vaca lechera, razón por la cual es importante mantener y potenciar su participación en el portafolio del proyecto (Kotler, Keller, 2012).

## **5.2 Indicadores financieros**

De manera complementaria a los estados financieros básicos presentados anteriormente, se encuentran indicadores financieros de liquidez, rentabilidad y nivel de endeudamiento, los cuales permiten conocer la capacidad que posee el proyecto de respaldar sus obligaciones financieras (razón corriente), asimismo, establecen el riesgo que presenta Coco Electrónico como proyecto de inversión para bancos y acreedores. Otros indicadores de los que a continuación se presentan, relacionan el nivel de compromiso de los activos de una empresa para responder por el pago de sus obligaciones (nivel de endeudamiento total). La siguiente tabla relaciona los indicadores financieros y sus valores en los primeros 5 años operativos de Coco Electrónico, iniciando con el periodo proyectado del 2020.

**Tabla 108. Indicadores financieros**

Indicador Financiero	Periodo				
	2020	2021	2022	2023	2024
Razón Corriente	# DIV/0!	10,69	4,60	3,73	3,41
Nivel de endeudamiento total	-89%	55%	41%	33%	29%
Rentabilidad operacional	-60%	6%	17%	28%	37%
Rentabilidad neta	-65%	3%	11%	19%	25%
Rentabilidad patrimonio	119%	34%	73%	89%	97%
Rentabilidad del activo	233%	15%	41%	55%	62%
Periodo de recuperación de la inversión	3,78			Años	

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

El primer indicador financiero a interpretar es la **razón Corriente**, este se calcula a través de dividir los activos corrientes en los pasivos corrientes, lo que permite conocer cuántos activos corrientes hay disponibles para cubrir los pasivos corrientes, es decir, resalta cuántos pesos (\$) hay disponibles por cada peso que debe pagar la empresa (Gerencie, 2018). Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta la siguiente figura, en la que se puede apreciar el comportamiento de los activos y los pasivos corrientes a lo largo de los 5 años de operatividad proyectada para Coco Electrónico.

**Figura 41. Comportamiento de activos y pasivos corrientes a través de los años**



**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

Para comprender el comportamiento y los resultados del indicador de razón corriente, es necesario tener presente la evolución de los valores de los activos y pasivos corrientes, aquí, para el año 2020 se logra apreciar un valor nulo en los pasivos corrientes, además, los pasivos corrientes tienen un valor negativo de \$38.047.459, lo que para efectos del cálculo y comprensión de la razón corriente podría significar que no existen activos corrientes para cubrir deudas (Gerencie, 2018).

Ya que la razón corriente también hace referencia a la capacidad del proyecto de disponer de efectivo para algún imprevisto (Gerencie, 2018), es posible afirmar que Coco Electrónico para el periodo comprendido entre los años 2021 y 2024, presentará disponibilidad de efectivo en donde por cada \$1 peso presente en los pasivos corrientes tendrá acceso a \$10,69 en el 2021, \$4,60 pesos en el año 2022, \$3,73 pesos en el año 2023 y 3,41 para el año 2024, aquí, es importante resaltar que un valor bajo en la razón corriente puede sugerir que la empresa está realizando una gestión efectiva del efectivo, significando que para el segundo año operativo (2021) la administración del efectivo no está dejando buena rentabilidad en el corto plazo (Ballesteros, 2017; Baena, 2014).

En la siguiente figura se aprecia el comportamiento de la razón corriente del proyecto, el cual sugiere un descenso del valor de este indicador desde el 2021, buscando estabilizar la

rentabilidad del proyecto en el corto plazo o evitar la existencia de activos circulantes ociosos (Ballesteros, 2017; Baena, 2014).

**Figura 42. Comportamiento de la razón corriente del proyecto**

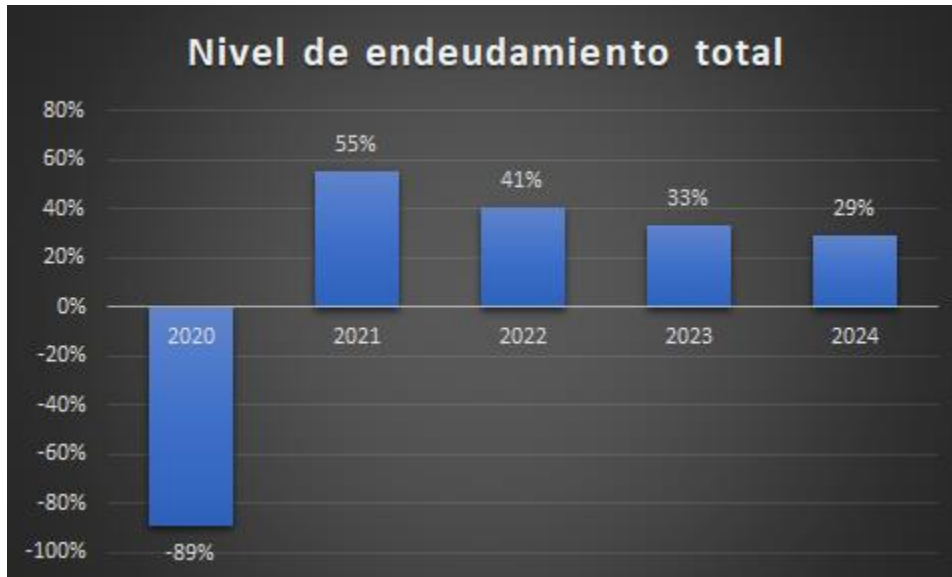


**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

El segundo indicador financiero a relacionar es el **nivel de endeudamiento total** del proyecto, en donde esta razón permite conocer la proporción del endeudamiento de la empresa mediante la división de los pasivos totales en los activos totales (Baena, 2009). Coco Electrónico presenta un déficit en activos corrientes para el primer año operativo, razón por la cual el endeudamiento para el 2020 deberá ser cubierto por los inversionistas, dueños o accionistas, desde el segundo año operativo del proyecto se logra apreciar un comportamiento decreciente, partiendo de un 55% de endeudamiento y buscando estabilizarse en un valor menor al 40% a lo largo de los años posteriores, significando así un bajo nivel de endeudamiento en el proyecto (Baena, 2014), tal y como se aprecia en la siguiente figura.

En general el indicador del endeudamiento total de una empresa permite conocer cuánto porcentaje de participación presentan las entidades de financiamiento, los empleados, los impuestos y las cuentas por pagar (el porcentaje positivo del nivel de endeudamiento) y cuánto porcentaje de participación poseen los inversionistas o dueños de la organización (porcentaje restante en positivo y/o el total del porcentaje negativo) (Baena, 2009).

**Figura 43. Nivel de endeudamiento total**



**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

De la anterior figura se puede interpretar que para el 2020 habrá una participación exclusiva de los emprendedores a nivel de financiamiento del proyecto, desde el segundo año operativo, Coco Electrónico presentará un endeudamiento a entidades de financiamiento, empleados e impuestos por pagar del 55% hasta lograr decrecer a un 29% para el 2024, significando que se proyecta ser una empresa de bajo nivel de endeudamiento que deja un porcentaje de beneficio para los dueños mayor al porcentaje que corresponde a las cuentas por pagar (Baena, 2009).

Dentro de los indicadores de rentabilidad, el primer indicador a considerar es la **rentabilidad operacional**, el cual tiene como objetivo resaltar si el proyecto es lucrativo o no (Baena, 2009). En la siguiente figura se aprecia el comportamiento de la rentabilidad operacional, el cual se obtiene de la división de la utilidad operacional entre las ventas netas del proyecto (Baena, 2009).

**Figura 44. Rentabilidad operacional**

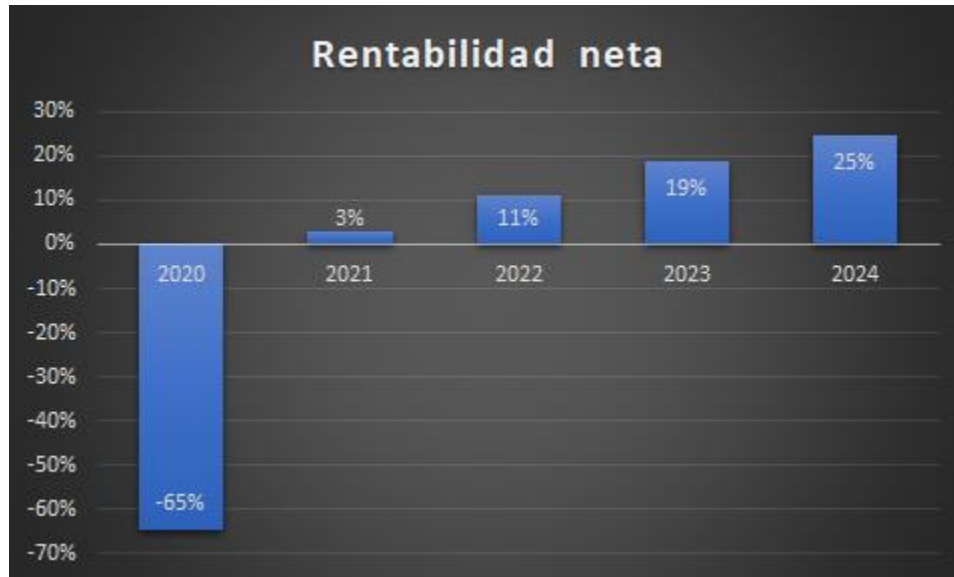


**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

La interpretación de este indicador es la siguiente, de acuerdo con Baena (2009), para el año 2020 las ventas netas de Coco Electrónico generaron un valor negativo en la utilidad operacional de -60%, significando que para el primer año operativo por cada peso en ventas (\$1) se obtenía una pérdida de \$0,60, contrario al comportamiento de años posteriores, en donde se proyecta que por cada peso obtenido en ventas netas se obtiene \$0,06 de utilidad operacional en el 2021, \$0,17 en el 2022, \$0,28 en el 2023 y \$0,37 en el 2024, es decir, que desde el segundo año operativo, por cada peso obtenido en ventas queda un excedente de utilidad destinado a cubrir las obligaciones financieras del proyecto.

El siguiente indicador a relacionar es la **rentabilidad neta**, el cual mide la rentabilidad de una organización cuando esta ya ha realizado el cubrimiento de los impuestos y las demás actividades de la empresa (Baena, 2009). La siguiente figura muestra el comportamiento del cálculo de esta razón, la cual es el resultado de dividir la utilidad neta en las ventas netas del proyecto (Baena, 2009).

**Figura 45. Rentabilidad neta del proyecto.**

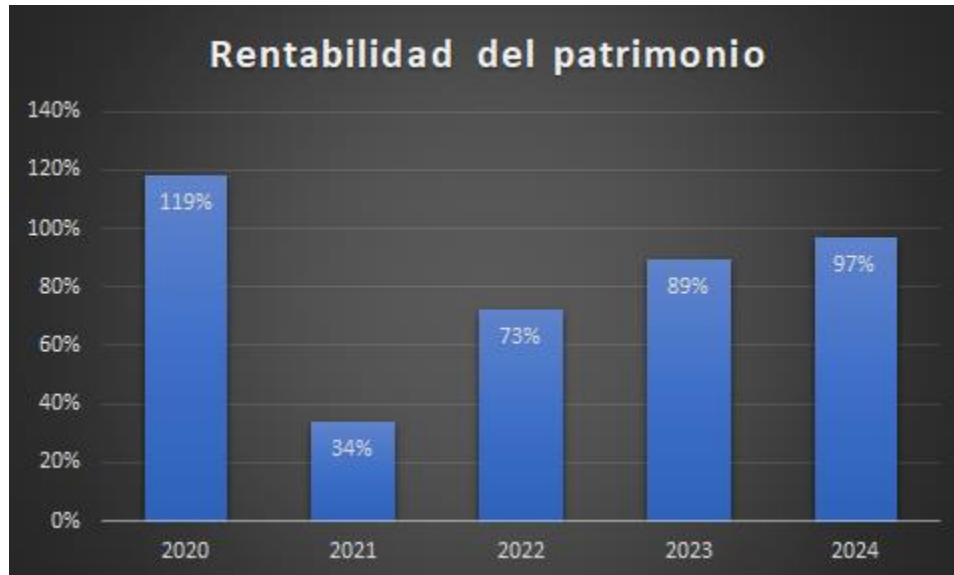


**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

De acuerdo con Baena (2009), las ventas netas de Coco Electrónico generaron una pérdida del 65% para el año 2020, pero desde el segundo año operativo, por cada \$1 proyectado en las ventas, se logra un \$0,03 de rentabilidad para el 2021, \$0,11 para el 2022, \$0,19 para el 2023 y \$0,25 para el 2024.

En cuanto a la **rentabilidad del patrimonio**, este indicador se calcula a través de dividir la utilidad neta en el valor del patrimonio, significando así cuánto se benefician los inversionistas o emprendedores por su inversión en el proyecto (Baena, 2009). La siguiente figura permite conocer cuál es el comportamiento proyectado para esta razón dentro de Coco Electrónico.

**Figura 46. Rentabilidad del patrimonio.**

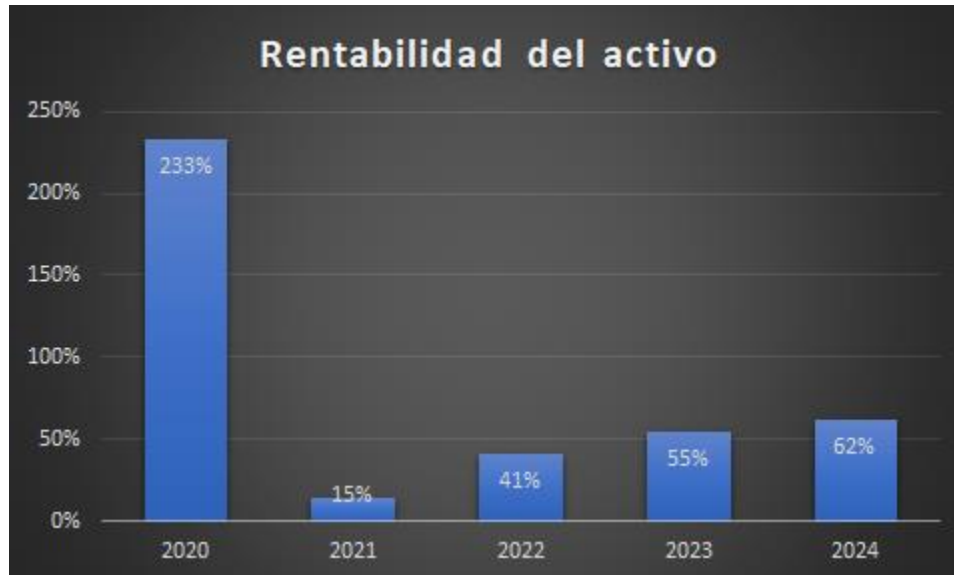


**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

Para el 2020, cada peso invertido en el patrimonio, generó \$1,19 de utilidad, desde el 2021 se aprecia una reducción importante en la rentabilidad del patrimonio, debido a que en el primer año operativo del proyecto no se presentan pasivos corrientes, como se aprecia en la figura 40, por tal razón a partir de este periodo operativo la utilidad que genera cada peso de inversión en el patrimonio es de \$0,34 (2021), hasta alcanzar el \$0,97 para el 2024.

El último indicador financiero a relacionar sobre la rentabilidad de Coco Electrónico es la **rentabilidad del activo**, esta razón muestra la capacidad del activo en generar utilidad y es calculada a través de dividir las utilidades netas en el activo bruto, es decir, el activo sin tener en cuenta las depreciaciones en planta y equipo o el aprovisionamiento de inventarios o cuentas por cobrar (Baena, 2009). En la siguiente figura se relaciona el comportamiento proyectado para la rentabilidad del activo en Coco Electrónico.

**Figura 47. Rentabilidad del activo**



**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

Según Baena (2009), para el año 2020 la rentabilidad del activo muestra un beneficio de \$2,33 por cada \$1 invertido en el activo total, aunque esto, al igual que el comportamiento de los demás indicadores financieros en el primer año operativo, se debe al valor nulo en los pasivos corrientes, así como el valor negativo en los activos corrientes. En cuanto al comportamiento a partir del segundo año operativo, para el 2021 se proyecta un beneficio de \$0,15 por cada \$1 invertido en el activo total, incrementando a \$0,41 en 2022, \$0,55 para el 2023 hasta llegar a \$0,62 para el quinto año operativo.

### **5.3 Fuentes de financiación**

Para la selección de la fuente de financiación se tuvo en cuenta la información del apartado 4.5 organismos de apoyo, en donde además de desglosar las instituciones que brindan apoyo financiero y no financiero al emprendedor y microempresario, también se relacionan las entidades financieras que poseen un portafolio de servicios especializado en microempresarios. Aquí se hizo una revisión de las tasas manejadas por los bancos en Colombia, iniciando por el Banco Caja Social, entidad que como se mencionaba anteriormente, posee servicios financieros enfocados en

microempresas, complementariamente se revisaron las tasas de bancos que, aunque no poseen servicios para este público, presentan mejores tasas en sus créditos. A continuación, se relacionan las tasas encontradas en las instituciones financieras.

- De acuerdo con Banco Caja Social (sf), la tasa que aplica para préstamos a microempresas que solicitan un monto entre los 15 y 40 salarios mínimos se encuentra entre el 29% y el 44% efectivo anual (E.A).
- De acuerdo con Grupo Bancolombia (sf), a través del simulador de crédito financiero, se obtuvo la tasa que aplica para el préstamo de \$26.232.750 a 60 meses (5 años), la cual es de 17,46% E.A.
- Según Banco de Bogotá (2019), la tasa aplicada para los préstamos de libre inversión es de 28,91% E.A.
- A través del simulador dispuesto en la página web del Banco de Occidente (sf), fue posible calcular el monto de las cuotas mensuales a pagar para un crédito de \$26.232.750 a 60 meses (5 años), aquí el recurso del banco no permite conocer el porcentaje de la tasa, pero a través del valor de la cuota se puede interpretar que esta es más alta que la obtenida en el simulador del Grupo Bancolombia, tal y como se aprecia en las siguientes figuras.
- Banco Falabella (2019) expone en su página oficial los valores de tasa de interés Efectivo Anual (E.A) para préstamos de consumo, la cual es de 28,929%.
- De acuerdo con la información obtenida a través del simulador del Banco Popular (sf), es posible conocer la cuota y la tasa de interés para el préstamo de Coco Electrónico, en esta entidad se expresa la tasa en Nominal Mes Vencido (N.M.V.) por lo que fue necesario transformar esta tasa en Efectivo Anual para efectos de una comparación con las demás tasas obtenidas, en esta entidad el préstamo de \$26.232.750 a 60 meses (5 años) presenta una tasa de 15,3895% E.A.
- El simulador de Colpatria Multibanca (2019), presenta el mismo comportamiento del simulador del Banco Popular, en donde fue necesario transformar la tasa para poder compararla con las demás instituciones bancarias, el resultado del préstamo de \$26.232.750 a 60 meses (5 años) fue una tasa de 28,9289% E.A.
- Por último, se encuentra el Banco Finandina (2019), entidad que presenta una tasa efectiva anual de 15,25% para los créditos de libre inversión.



**Figura 50. Simulador Banco de Occidente**

The screenshot shows the 'Simulador de crédito' page on the Banco de Occidente website. The main heading is 'Simula tu Préstamo Personal o Crédito Rotativo'. A sidebar on the left contains icons for 'Vehículo', 'Vivienda', 'Libre Inversión' (selected), 'Libranza', and 'Seguro'. The main content area includes a 'Solicítalo' button, a 'Tipo de Crédito' section with radio buttons for 'Préstamo Personal' (selected) and 'Crédito Rotativo', and a descriptive paragraph: 'Con nuestro Préstamo Personal realiza fácilmente todos tus proyectos personales, pagando cuotas iguales cada mes.' Below this, there are input fields for 'Monto\*' (\$26.232.750) and 'Plazo\*' (60 Meses). A 'Seguro de Cuota Protegida\*' toggle is shown as 'Off'. A large green box displays 'Cuota Mensual \$734.699' with a 'Detalle de pagos' link. At the bottom is a 'Solicitar' button.

Fuente. Banco de Occidente (sf).

**Figura 51. Simulador Banco Popular**

The screenshot shows the 'Préstamo personal de Libre destino' simulator on the Banco Popular website. The top navigation bar includes 'Zona Transaccional', 'Personas', and 'Empresas'. The main heading is 'Préstamo personal de Libre destino'. A note states: 'Importante: Los campos marcados con \* son obligatorios'. The 'Monto Solicitado\*' is \$26.232.750 and the 'Plazo\*' is 60 meses. A 'Simular' button is centered. A disclaimer reads: '"El cálculo que se presenta es aproximado e informativo y puede presentar variación. No constituye asesoría contable ni tributaria. Para obtener información y cálculo acerca del Valor Total Unificado (VTU) por favor remítete a tu oficina más cercana. Para más información visita los términos y condiciones"'. A table at the bottom shows 'Cuota mensual estimada' as \$633.114 and 'Tasa NMV' as 1.2%. A 'Chatea con nosotros' button is in the bottom right.

Cuota mensual estimada	Tasa NMV
\$ 633.114	1.2%

Fuente. Banco Popular (sf).

**Figura 52. Simulador Colpatría Multibanca**

15 de junio 2019

**Valor Cuota \$779,632.97**

Tasa de interes nominal mensual: 2.14%

Valor: \$26,200,000.00

Plazo: 60 Meses

Volver ¡Lo quiero!

Número Cuota	Valor Cuota	Abono Capital	Intereses	Saldo de Capital
1	\$779,632.97	\$218,743.37	\$560,889.60	\$25,981,256.63
2	\$779,632.97	\$223,426.22	\$556,206.74	\$25,757,830.41
3	\$779,632.97	\$228,209.33	\$551,423.63	\$25,529,621.08
4	\$779,632.97	\$233,094.84	\$546,538.13	\$25,296,526.24
5	\$779,632.97	\$238,084.93	\$541,548.03	\$25,058,441.31
6	\$779,632.97	\$243,181.85	\$536,451.11	\$24,815,259.45
7	\$779,632.97	\$248,387.89	\$531,245.07	\$24,566,871.56
8	\$779,632.97	\$253,705.38	\$525,927.59	\$24,313,166.18

**Fuente.** Colpatría Multibanca (2019).

Según lo anterior, el proyecto Coco Electrónico sería financiado por un aporte de capital realizado por los emprendedores, por un monto de \$10.993.120 y por un crédito personal de libre uso obtenido en la entidad Financiera Banco Finandina, por un valor de \$26.232 .750 con una tasa efectiva anual de 15,25%.

#### 5.4 Evaluación financiera

De acuerdo con Escalona (2009), la evaluación de proyectos por medio de métodos matemáticos - financieros permite evitar posibles desviaciones y problemas a largo plazo, razón por la cual los

distintos indicadores configuran una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de administradores financieros, inversores y evaluadores de proyectos.

Escalona (2009) resalta el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) como un mismo método, en donde sus resultados se muestran de manera distinta, debido a esto, es común referenciarlos de manera conjunta, además, este autor expone que el VPN y la TIR son aplicados, aun cuando la organización pague o no impuestos, siempre y cuando existan ingresos. El VPN es un indicador muy implementado para la evaluación de proyectos debido a su fácil aplicación y por el procedimiento de traer los valores futuros a pesos de hoy, lo que permite conocer si los ingresos del proyecto resultan mayores que los egresos.

Para el caso de Coco Electrónico, el proyecto presenta una inversión inicial para el plan de negocio de \$37.225.870 en donde el financiamiento será resultado del aporte de los emprendedores correspondiente al 29.53% y el 70.47% restante será obtenido a través de un préstamo de libre inversión solicitado al Banco Finandina, con una tasa de interés efectivo anual (E.A.) del 15.25%. El plan de negocio fue proyectado a 5 años, en donde se determinó una Tasa Mínima de Rentabilidad (TMR) del 25% y una TIR de 29,55%, asimismo, se prevé que los ingresos del primer año operativo sean de \$90.700.000 y asciendan a \$331.599.267,6 para el quinto año operativo (2024), para obtener así un Valor Presente Neto del proyecto de \$12.004.190,36. La siguiente tabla relaciona los valores del TMR, la TIR, el VPN y el flujo de caja del proyecto.

**Tabla 109. Evaluación financiera del proyecto.**

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO							VOLVER AL MENÚ
Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):						25,00%	
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024	
	-\$37.225.870,00	-\$99.441.578,41	\$67.167.860,70	\$41.018.257,52	\$73.223.427,91	\$106.207.972,16	
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		\$ 12.004.190,36					
TASA INTERNA DE RETORNO =		29,55%					PERIODO DE RECUPERACIÓN: 3,78 AÑOS

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

De acuerdo con Escalona (2009), si el valor del VPN es mayor que 0, significa que se presenta una ganancia frente a la inversión en el proyecto, por lo tanto, al obtener un valor de \$12.004.190,36 Coco Electrónico sería aceptado por inversionistas y analistas de proyectos, de acuerdo con la teoría de Escalona.

El método de la TIR consiste en encontrar una tasa de interés con la cual se cumplan las condiciones buscadas al momento de iniciar un proyecto, es decir, que permita el beneficio a los inversionistas o emprendedores sobre la inversión (Escalona, 2009). Al obtener un valor del 29,55% en la Tasa Interna de Retorno, el cual es mayor al de la TMR (25%) significa que el proyecto genera rentabilidad para sus inversores, permitiendo calificar como viable a Coco Electrónico al obtener un valor positivo en los indicadores de VPN y TIR (Escalona, 2009). además, presenta un periodo de recuperación de la inversión de 3,78 años.

**Tabla 110. Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC/WACC).**

Concepto	Valor	Porcentaje	Costo de capital	Costo Promedio Ponderado
Aporte de los socios	\$ 10.993.120	29,53%	25%	7,38%
Préstamo de libre inversión	\$ 26.232.750	70,47%	15,25%	10,75%
<b>Total</b>	<b>\$ 37.225.870</b>	<b>100%</b>		<b>18,13%</b>

**Fuente.** Elaboración propia del autor a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

La anterior tabla relaciona un método de evaluación de proyectos, como lo es el WACC o Costo Promedio Ponderado de Capital, este funciona como una tasa de interés de oportunidad de la empresa, pues permite conocer el costo de la inversión, para el cálculo del WACC se tiene en cuenta el costo de los activos del proyecto y el costo de los recursos que lo financian, y debido a que el resultado es expresado en valores porcentuales, permite comparar la posibilidad de inversión con otros proyectos de riesgo similar, así como traer a valor presente los valores de flujo de caja y determinar la viabilidad financiera (Castañeda, Aguirre, 2014; Ramírez, 2011).

Según lo anterior, es posible interpretar que Coco Electrónico debe descontar los flujos de caja esperados a una tasa del 18,13%, pues de acuerdo con Fernández (2011), el WACC no es ni un coste ni una rentabilidad exigida a un proyecto o empresa, sino que es un ponderado entre un coste y una rentabilidad exigida, dando como resultado una tasa que aplicada a los flujos de caja permite obtener el mismo valor de las acciones que proporciona el descuento de los flujos para el accionista. Es válido mencionar, aunque el WACC no es una tasa o un coste de capital, este porcentaje si permite determinar la tasa de rendimiento de un proyecto o empresa, la cual solo al ser mayor que la del Costo Promedio Ponderado de Capital genera valor agregado a los accionistas (Empresa Actual, 2016).

## 6. Referencias bibliográficas

1&1 Ionos (sf). Solutions. Recuperado de: <https://www.ionos.com/>

Acción (sf). Análisis del punto de equilibrio. Recuperado de: <https://us.accion.org/es/resource/analisis-del-punto-de-equilibrio/>

Actualícese (2016). Licencia de uso de suelo es obligatoria para tener un establecimiento abierto al público. Recuperado de: <https://actualicese.com/actualidad/2016/08/08/licencia-de-uso-de-suelo-es-obligatoria-para-tener-un-establecimiento-abierto-al-publico/>

Actualícese (2019). Ley de financiamiento: novedades para las personas jurídicas. Recuperado de: <https://actualicese.com/actualidad/2019/01/01/ley-de-financiamiento-novedades-para-las-personas-juridicas/>

Aguirre, R. (sf). Control de calidad de una empresa - Manual para dummies. Recuperado de: <https://www.gestionar-facil.com/control-calidad-una-empresa-crecimiento/>

Al Día Empresarios (sf). Clasificación Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. Recuperado de: [http://www.aldiaempresarios.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3149:ta](http://www.aldiaempresarios.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3149:ta)

Alonso, M. (2012). Manual de Consultoría Administrativa. 1ra Ed. México, D. F.: Plaza y Valdés.

AMD Agencia de Marketing Digital (sf). Servicios. Recuperado de: [https://agenciadigitalamd.com/?gclid=CjwKCAjw8-LnBRAYEiwA6eUMGqCKW3y2LaenCgZKH9aQ7GFsa36akSxbdAPWiB3qSJjs2KwUneeTmxoC8R8QAvD\\_BwE](https://agenciadigitalamd.com/?gclid=CjwKCAjw8-LnBRAYEiwA6eUMGqCKW3y2LaenCgZKH9aQ7GFsa36akSxbdAPWiB3qSJjs2KwUneeTmxoC8R8QAvD_BwE)

Antonio José Camacho Institución Universitaria (2015). ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO Y OFERENTES POR PARTE DE LA ENTIDAD ESTATAL. Recuperado de: [http://www.uniajc.edu.co/documentos/2015/contratacion/Abril/Analisis%20Sector%20Consultorias.pdf?fbclid=IwAR0jPR72ccUKetrEXgeNsvrnlAILHUQJ3qqaf08zE781PWap\\_6MCcoQoabQ](http://www.uniajc.edu.co/documentos/2015/contratacion/Abril/Analisis%20Sector%20Consultorias.pdf?fbclid=IwAR0jPR72ccUKetrEXgeNsvrnlAILHUQJ3qqaf08zE781PWap_6MCcoQoabQ)

- Arsys (sf). Todos los productos. Recuperado de: <https://www.arsys.es/>
- At Kearney (sf). Our Expertise. Recuperado de: <https://www.atkearney.com/>
- Atschul, C. (2009). *Estar de paso: roles y competencias del consultor*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Baena, D. (2009). *Análisis financiero: Enfoque, proyecciones financieras*. 1ra Ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero: Enfoque, proyecciones financieras*. 2da Ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Balanta, H. (22 de noviembre, 2011). Aspectos legales del Comercio Electrónico. Recuperado de: <http://derechoinformatico.co/centro-de-documentacion/presentaciones/aspectos-legales-del-comercio-electronico/>
- Ballesteros, L. (2017). 4.2 Razón corriente. Recuperado de: <https://lballesterosanalisisfinanciero.wordpress.com/2017/04/04/4-2-razon-corriente/>
- Banco Caja Social (sf). Microempresas. Recuperado de: <https://www.bancocajasocial.com/microempresas>
- Banco Caja Social (sf). Tasas de crédito a microempresarios. Recuperado de: <https://www.bancocajasocial.com/sites/default/files/files/tasas-credito-microempresarios.pdf>
- Banco de Bogotá (2019). Tasas Banco de Bogotá. Recuperado de: <https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/productos-parati/tasas/2019/tasas-mayo-2019.pdf>
- Banco de Occidente (sf). Simula tu préstamo personal o crédito rotativo. Recuperado de: <https://www.bancodeoccidente.com.co/solicitarcredito/#/simuladorCreditoConsumo>
- Banco Falabella (2019). Tasas de interés vigentes. Recuperado de: <https://assets.ctfassets.net/ex6ts2p2j0ib/6bUZyhBF5uYAKIGS2o2KgQ/bb45540a640165ac01e846f53f1969c3/190604-JS- Cmbio Tasas CDT.pdf>

- Banco Finandina (2019). Tasas vigentes. Recuperado de: <https://www.bancofinandina.com/servicio-al-cliente/tasas-y-tarifas/tasas-vigentes>
- Banco Popular (sf). Simulador de cuotas préstamo personal de libre destino. Recuperado de: <https://www.bancopopular.com.co/wps/portal/bancopopular/inicio/para-ti/credito-libre-destino>
- Banco ProCredit (sf). ProEco PYME. Recuperado de: <https://www.bancoprocredit.com.co/es/banca-empresas/financiacion-integral-empresa/proeco-pyme.html>
- Bancoldex (sf). Quienes somos. Recuperado de: <https://www.bancoldex.com/sobre-bancoldex/quienes-somos>
- Bancolombia (2018). Proyecciones económicas Colombia 2019. Investigaciones Económicas Grupo Bancolombia.
- Banco de la República de Colombia (2018). Informe Sobre Inflación. Recuperado de: [http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9643/informe\\_sobre\\_inflacion\\_diciembre\\_2018.pdf?sequence=11&isAllowed=y](http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9643/informe_sobre_inflacion_diciembre_2018.pdf?sequence=11&isAllowed=y)
- Banrepultural (sf). Oferta y demanda. Recuperado de: [http://enciclopedia.banrepultural.org/index.php/Oferta\\_y\\_demanda#Interrelaci.C3.B3n](http://enciclopedia.banrepultural.org/index.php/Oferta_y_demanda#Interrelaci.C3.B3n)
- Banrepultural (sf). Sectores económicos. Recuperado de: [http://enciclopedia.banrepultural.org/index.php?title=Sectores\\_econ%C3%B3micos](http://enciclopedia.banrepultural.org/index.php?title=Sectores_econ%C3%B3micos)
- Barrientos, P. (2017). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos. Revista Finanzas y Política Económica, 9(1), 41-56. DOI <http://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.1.3>
- BBC (2016). ¿Qué va a pasar en Colombia con los guerrilleros de las FARC después del histórico cese al fuego acordado con el gobierno?. Disponible en: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-37215834>

BBVA (2015). 25 Entidades que te ayudarán en un carrera de emprendedor en Colombia. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/25-entidades-te-ayudaran-carrera-emprendedor-colombia/>

BCG (sf). Capabilities. Recuperado de: <https://www.bcg.com/>

Blacksip (2017). Reporte de industria: El E-commerce en Colombia 2017. Recuperado de: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1725164/Ofertas de contenido/Reporte%20de%20Industria%20EI%20E-commerce%20en%20Colombia%202017.pdf?\\_hssc=240072988.1.1528305177704&\\_hstc=240072988.e218c1e060089fff32064bb889f7315f.1524750417314.1528299623311.1528305177704.3&\\_hsfp=1984494110&hsCtaTracking=0c1e6b96-ad3b-4606-9028-d90d4c7c0929%7C967d873e-a564-49ce-ab5e-20f3863ec87c](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1725164/Ofertas%20de%20Industria%20EI%20E-commerce%20en%20Colombia%202017.pdf?_hssc=240072988.1.1528305177704&_hstc=240072988.e218c1e060089fff32064bb889f7315f.1524750417314.1528299623311.1528305177704.3&_hsfp=1984494110&hsCtaTracking=0c1e6b96-ad3b-4606-9028-d90d4c7c0929%7C967d873e-a564-49ce-ab5e-20f3863ec87c)

Blacksip (2018). Reporte de industria: El E-Commerce en Colombia 2018/2019. Bogotá: Blacksip.

Branditt (sf). Branding. Recuperado de: <http://www.branditt.com/branding/>

Branditt (sf). Consultoría. Recuperado de: <http://www.branditt.com/consultoria/>

Branditt (sf). Diseño web. Recuperado de: <http://www.branditt.com/disenio-web/>

Branditt (sf). E-commerce. Recuperado de: <http://www.branditt.com/e-commerce/>

Branditt (sf). Redes sociales. Recuperado de: <http://www.branditt.com/redes-sociales/>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2018). Colombia Avanza Hacia La Economía Digital. Recuperado de: <https://www.ccce.org.co/noticias/colombia-avanza-hacia-la-economia-digital>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2018). Prestadores de Servicios Digitales no tendrían por qué ser gravadas. Recuperado de: <https://www.ccce.org.co/noticias/prestadores-de-servicios-digitales-no-tendrian-por-que-ser-gravadas>

Cámara de Comercio de Bogotá (2017). Bogotá - Región cerró el 2016 con más de 694.000 empresas y establecimientos de comercio activos. Recuperado de:

<https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2017/Febrero/Bogota-Region-cerro-el-2016-con-mas-de-694.000-empresas-y-establecimientos-de-comercio-activos>

Cámara de Comercio de Bogotá (2018). Bogotá - Región cerró 2017 con 728.784 empresas y establecimientos de comercio. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2018/Enero/Bogota-Region-cerro-2017-con-728.784-empresas-y-establecimientos-de-comercio>

Cámara de Comercio de Bogotá (sf). Eventos y capacitaciones. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones>

Cámara de Comercio de Cali (sf). Impuesto de registro. Recuperado de: <https://www.ccc.org.co/constituciones-reformas-y-nombramientos/impuesto-de-registro/>

Cámara de Comercio de Cartagena (sf). ¿Cómo inscribir una sociedad por escritura pública?. Recuperado de: <https://www.cccartagena.org.co/es/tramites-y-servicios-de-registro-mercantil/constitucion-de-sociedad-por-escritura-publica>

Canal 1 (2018). Estudiantes de la Universidad del Valle continúan en paro. Recuperado de: <https://canal1.com.co/noticias/nacional/estudiantes-de-la-universidad-del-valle-continuan-en-paro-2/>

Caracol Radio (2013). Ciudad de Mascotas, una web colombiana que mim a los animales de compañía. Recuperado de: [http://caracol.com.co/radio/2013/08/24/tecnologia/1377333060\\_956977.html](http://caracol.com.co/radio/2013/08/24/tecnologia/1377333060_956977.html)

Caracol Radio (2018). Los logros ambientales que acercan a Colombia la OCDE. Recuperado de: [http://caracol.com.co/radio/2018/01/29/nacional/1517244235\\_093132.html](http://caracol.com.co/radio/2018/01/29/nacional/1517244235_093132.html)

Caracol Radio (2018). No se justifica ampliar el IVA a la canasta familiar: ANIF. Recuperado de: [http://caracol.com.co/radio/2018/11/05/economia/1541372615\\_934745.html](http://caracol.com.co/radio/2018/11/05/economia/1541372615_934745.html)

Carrillo, M., Ramos, C., Reyes, D. (12 de febrero, 2014). 1.7 Costos de puesta en marcha. Recuperado de: <https://prezi.com/4fmyhyqmd4wa/17-costos-de-puesta-en-marcha/>

Castañeda, F., Aguirre, J. (2014). Manual de finanzas corporativas. 2da Ed. Santiago de Chile: Editorial Universidad de Santiago de Chile.

- Católico, Y., Neira, J. (2009). ESTUDIO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE SERVICIOS DE ASESORIA Y CONSULTORIA A MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES DE BOGOTA PARA EL CENTRO DE DESARROLLO DE EMPRESAS DE FAMILIA DE LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE. Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3022/T11.09%20C29e.pdf>
- Chu, M. (2016). Finanzas para no financieros. 5ta Ed. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Celag (2017). ¿Por qué se duplicó la deuda externa en Colombia?. Recuperado de: <https://www.celag.org/se-duplico-la-deuda-externa-colombia/>
- Ciudad de Mascotas (sf). Quienes Somos?. Recuperado de: <http://www.ciudaddemascotas.com/Perros/quienes-somos>
- Colombia.com (2018). Creceneri: La madrina gratuita de las pymes en Colombia. Recuperado de: <https://www.colombia.com/tecnologia/emprendimiento/creceri-la-madrina-gratuita-de-las-pymes-en-colombia-198147>
- Colombia.Inn (sf). Ciudad de Mascotas, una web colombiana dedicada a los animales de compañía. Recuperado de: <http://colombia-inn.com.co/ciudad-de-mascotas-una-web-colombiana-que-mima-a-los-animales-de-compania/>
- Colombia.Inn (sf). Mi Águila, emprendimiento al servicio de una mejor movilidad. Recuperado de: <http://colombia-inn.com.co/mi-aguila-emprendimiento-al-servicio-de-una-mejor-movilidad/>
- Colpatria Multibanca (2019). Simulador de crédito. Recuperado de: <https://www.colpatria.com/Personas/prestamos/mas-informacion-y-herramientas/simulador-de-multiprestamo-consumo#>
- Computer World (2017). Premio a Blacksip de Colombia. Recuperado de: <https://computerworld.co/premio-blacksip-de-colombia/>
- Connect Bogotá Región (sf). Nosotros. Recuperado de: <http://connectbogota.org/nosotros/>

- Confecámaras (2015). Informe de coyuntura empresarial en Colombia año 2014 y IV trimestre. Recuperado de: [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Informe\\_de\\_Coyuntura/Informe\\_de\\_Coyuntura\\_2014\\_Trim.\\_Oct-Dic\\_v1.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Informe_de_Coyuntura/Informe_de_Coyuntura_2014_Trim._Oct-Dic_v1.pdf)
- Confecámaras (2016). Informe de coyuntura empresarial en Colombia año 2015. Recuperado de: [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Informe\\_de\\_Coyuntura/2015/Informe\\_de\\_Coyuntura\\_2015\\_Trim.\\_IV\\_cierre\\_v1.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Informe_de_Coyuntura/2015/Informe_de_Coyuntura_2015_Trim._IV_cierre_v1.pdf)
- Confecámaras (2017). Informe de coyuntura empresarial en Colombia 2016. Recuperado de: [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe\\_din%C3%A1mica\\_empresarial/Informe\\_de\\_Din%C3%A1mica\\_Empresarial\\_2016.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe_din%C3%A1mica_empresarial/Informe_de_Din%C3%A1mica_Empresarial_2016.pdf)
- Confecámaras (2018). Informe de coyuntura empresarial en Colombia año 2017. Recuperado de: [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe\\_din%C3%A1mica\\_empresarial/Informe\\_de\\_Din%C3%A1mica\\_Empresarial\\_2017.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe_din%C3%A1mica_empresarial/Informe_de_Din%C3%A1mica_Empresarial_2017.pdf)
- Congreso de la República de Colombia. (5 de diciembre, 2008). Sociedades comerciales [Ley 1258]. DO: 47.194
- Congreso de la República de Colombia. (31 de diciembre, 2008). Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones. [Ley Estatutaria 1266]. DO: 47.219
- Congreso de la República de Colombia. (16 de junio, 2011). Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 [Ley 1450]. DO: 48.102
- Congreso de la República de Colombia. (12 de octubre, 2011). Por la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones [Ley 1480]. DO: 48.220
- Congreso de la República de Colombia. (17 de octubre, 2012). Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales [Ley 1581].

Corporación Andina de Fomento. (2007). Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber. Autor.

Creame (sf). Quiénes somos. Recuperado de: [https://creame.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=141&Itemid=313](https://creame.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=141&Itemid=313)

DANE (2018). Boletín Técnico: Producto Interno Bruto (PIB) Tercer trimestre 2018. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IIItrim18\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim18_produccion_y_gasto.pdf)

David de Nubila (sf). Inicio. Recuperado de: <https://daviddenubila.com/>

David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. 9na Ed. México: Pearson Educación.

Deloitte (sf). Colombia. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/co/es.html>

Deloitte (sf). La Estrategia: Clave para Triunfar en la Transformación Digital. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/La-estrategia-clave-para-triunfar-en-la-transformacion-digital.html>

Departamento Nacional de Planeación (sf). Dinámica e Informalidad Empresarial. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/micro-pequena-y-mediana-empresa/Paginas/estadisticas-y-estudios.aspx>

Desafio Hosting (sf). Planes de alojamiento. Recuperado de: <https://desafiohosting.com/>

Digisap (sf). Digisap es tu equipo de marketing digital y te acompaña en el día a día. Recuperado de: <https://digisap.com/>

Dinero (2014). Aliadas Estratégicas. Recuperado de: <https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/empresas-consultoria-colombia/196119>

Dinero (2016). Comercio Online Ratifica su Auge en Colombia. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/resultados-y-cifras-del-comercio-electronico-en-colombia/234556>

- Dinero (2016). ¿Por qué fracasan los negocios en Colombia?. Disponible en: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/por-que-fracasan-los-negocios-en-colombia-por-juliana-sanchez-trujillo/225132>
- Dinero (2018). Se registró un buen comienzo de año para el sector de los servicios. Recuperado de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/encuesta-mensual-de-servicios-en-colombia-en-enero-de-2018/256948>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (sf). ¿Qué es la Factura Electrónica?. Recuperado de: <https://www.dian.gov.co/fizcalizacioncontrol/herramientaconsulta/FacturaElectronica/Presentacion/Paginas/Queesfacturaelectr%C3%B3nica.aspx>
- Division on Technology and Logistics, Science, Technology and ICT Branch, (2017) UNCTAD B2C E-COMMERCE INDEX 2017. (UNCTAD PUBLICACIÓN N°9). Recuperado de: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tn\\_unctad\\_ict4d09\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tn_unctad_ict4d09_en.pdf)
- Donweb (sf). Productos y servicios. Recuperado de: <https://donweb.com/es-co/institucional-productos-y-servicios>
- Dos Santos, M. (2017). Investigación de mercados: manual universitario. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Duque, C. (2018). Salarios y prestaciones sociales - mínimo legal - año 2019 - Colombia -. Recuperado de: [http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=467&Itemid=98](http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=467&Itemid=98)
- Durán, A., Idárraga, N., Giraldo, I. y Sánchez, P. (25 de enero, 2013). Análisis de la consultoría empresarial e institucional en el eje cafetero. Medellín, Bogotá y Cali. Recuperado de: <https://prezi.com/6uk1x8nkxpeo/la-consultoria-en-colombia/>
- Ecología Verde (2018). Qué gases producen el efecto invernadero y de dónde provienen. Recuperado de: [https://www.ecologiaverde.com/que-gases-producen-el-efecto-invernadero-y-de-donde-provienen-1301.html#anchor\\_2](https://www.ecologiaverde.com/que-gases-producen-el-efecto-invernadero-y-de-donde-provienen-1301.html#anchor_2)
- E-commerce Factory (sf). Servicios. Recuperado de: <https://ecommercefactory.co/>

Edicom (2018). La factura electrónica en Colombia será obligatoria a partir de 2019. Recuperado de: [https://www.edicomgroup.com/es\\_CO/news/10238-la-factura-electronica-en-colombia-sera-obligatoria-a-partir-de-2019.html](https://www.edicomgroup.com/es_CO/news/10238-la-factura-electronica-en-colombia-sera-obligatoria-a-partir-de-2019.html)

El Colombiano (2019). Las nuevas reglas para la facturación electrónica. Recuperado de: <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/nuevas-reglas-para-la-facturacion-electronica-EL9962699>

El Espectador (2018). El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/economia/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-financiamiento-articulo-744870>

El Espectador (2018). ¿Por qué Rappi vale US\$1.000 millones si genera pérdidas?. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/economia/por-que-rappi-vale-us1000-millones-si-genera-perdidas-articulo-811192>

El Financiero (2015). Empresa que no innova se muere: Alestra, Manpower y Sohin. Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/tech/empresa-que-no-innova-se-muere-alestra-manpower-y-sohin.html>

El Observatorio eCommerce y Transformación Digital. (2016). El Gran Libro del Comercio Electrónico. Madrid: Bubok Publishing S.L.

El País (2017). Farc entregaron listado completo de los guerrilleros que están en las zonas veredales. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/proceso-de-paz/farc-entregaron-listado-completo-de-los-guerrilleros-que-estan-en-las-zonas-veredales.html>

El Tiempo (2001). Qué es la DTF. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-541703>

El Tiempo (2015). En 2014 comercio electrónico creció más de 40% en Colombia. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15119458>

El Tiempo (2017). Colombia ratifica el Acuerdo de París sobre cambio climático. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/colombia-ratifica-el-acuerdo-de-paris-99848>

El Tiempo (2018). Proponen referendo por la educación superior pública gratuita. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/proponen-referendo-por-la-educacion-superior-publica-gratuita-307246>

Empresa Actual (2016). Qué es el WACC y para qué sirve. Recuperado de: <https://www.empresaactual.com/el-wacc/>

Endeavor (sf). Mi Águila se une a la red endeavor Colombia. Recuperado de: <https://www.endeavor.org.co/mi-aguila-se-une-a-la-red-endeavor-colombia/>

Endeavor (sf). Quiénes somos. Recuperado de: <https://endeavor.org.co/quienes-somos/>

ePayco (sf). Registro. Recuperado de: [https://epayco.co/registro/persona/?utm\\_source=GOSEM&utm\\_medium=SEARCH&utm\\_campaign=EPAYCO\\_CNV&utm\\_content=SH-CATEGORIA-PAGOS\\_TXT\\_NA&utm\\_term=NA&gclid=CjwKCAjw8-LnBRAyEiwA6eUMGhLli\\_sJFxeeOY\\_NO\\_nYf0gOc62eUv8\\_5pmd3VUjutZrMJuUH9xD4xoCJs4QAvD\\_BwE](https://epayco.co/registro/persona/?utm_source=GOSEM&utm_medium=SEARCH&utm_campaign=EPAYCO_CNV&utm_content=SH-CATEGORIA-PAGOS_TXT_NA&utm_term=NA&gclid=CjwKCAjw8-LnBRAyEiwA6eUMGhLli_sJFxeeOY_NO_nYf0gOc62eUv8_5pmd3VUjutZrMJuUH9xD4xoCJs4QAvD_BwE)

Escalona, I. (2009). Métodos de evaluación financiera en evaluación de proyectos. México: El Cid Editor.

Estupiñán, R. (2012). Estados financieros básicos bajo NIC/NIIF. 2a Ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Fondo Emprender (sf). ¿Quiénes somos?. Recuperado de: <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Que%20es%20FondoEmprender.aspx>

Fernández, A., Sánchez, M., Jiménez, H., Hernández, R. (2015). La Importancia de la Innovación en el Comercio Electrónico. *Universia Business Review*, 3(1), 105-125.

Fernández, M., Muñoz, M., Rivera, J. (2010). El gobierno corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa. Catalunya: Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.

Fernández, P. (2011). WACC: Definición, interpretaciones equivocadas y errores. *Centro Internacional de Investigación Financiera. IESE - Business School - Universidad de Navarra*, 914(1), 1-14.

- Ferreira, F., Bezerra, A., Ferreira, W. (2018). Consultoría Organizacional como um Instrumento de Inovação em arranjos produtivos locais. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, 14 (27), 29 - 52.
- Finanzas Financieras (2017). ¿Qué es el KTNO o Capital de Trabajo Neto Operativo?. Recuperado de: <https://finanzasfinancieras.wordpress.com/2017/08/13/ktno/>
- Forrester (2015). La transformación digital en la era del cliente. Disponible en: [https://www.accenture.com/t00010101T000000\\_w\\_/mx-es/acnmedia/PDF-3/Accenture-Digital-Transformation-In-The-Age-Of-The-Customer-Spanish.pdf](https://www.accenture.com/t00010101T000000_w_/mx-es/acnmedia/PDF-3/Accenture-Digital-Transformation-In-The-Age-Of-The-Customer-Spanish.pdf)
- Frasquet, M., Mollá, A., Ruiz, M. (2012). Factores determinantes y consecuencias de la adopción del comercio electrónico B2C: una comparativa internacional. Estudios Gerenciales, 28(123), 101-120.
- Freepik (2017). Fondo de paisaje con un gran árbol [Vector]. Disponible en: [http://www.freepik.es/vector-gratis/fondo-de-paisaje-con-un-gran-arbol\\_1056374.htm#term=arbol&page=2&position=31](http://www.freepik.es/vector-gratis/fondo-de-paisaje-con-un-gran-arbol_1056374.htm#term=arbol&page=2&position=31)
- Fundación Amor y Vida Villa (sf). Tienda de servicios. Recuperado de: <https://mystartco.com/tienda-de-servicios/>
- Gabriel Besada (sf). Servicio de auditorías en marketing digital. Recuperado de: <https://gabrielbesada.com/auditorias-marketing-digital>
- Gabriel Besada (sf). Servicio de Consultorías. Recuperado de: <https://gabrielbesada.com/consultorias-marketing-digital>
- Gabriel Besada (sf). Servicio de mentorías. Recuperado de: <https://gabrielbesada.com/mentorias>
- Gabriel Besada (sf). Talleres y seminarios. Recuperado de: <https://gabrielbesada.com/talleres-y-seminarios>
- Galindo, C. (2006). Manual para la creación de empresas guía de planes de negocios. 2da Ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Gallego, M., Bueno, S., Terreño, J. (2016). Motivaciones y barreras para la implementación del comercio electrónico en España: un estudio Delphi. *Estudios Gerenciales*, 32(1), 221-227.
- Gelmetti, C. (2011). *Pymes Globales: Estrategias y Prácticas para la Internacionalización de Pymes*. 2da Ed. Buenos Aires: Ugerman Editor.
- Genwords (sf). Servicios. Recuperado de: <https://www.genwords.com/>
- Gerencie (2018). Razón corriente. Recuperado de: <https://www.gerencie.com/razon-corriente.html>
- Gerencie (2019). Aportes a seguridad social. Recuperado de: [https://www.gerencie.com/aportes-a-seguridad-social.html#Aportes\\_a\\_seguridad\\_social\\_en\\_los\\_trabajadores\\_dependientes](https://www.gerencie.com/aportes-a-seguridad-social.html#Aportes_a_seguridad_social_en_los_trabajadores_dependientes)
- Gestando (sf). Nosotros. Recuperado de: <http://gestando.coop/nosotros/>
- Giner, D. (2018). *Social Media Marketing en destinos turísticos: implicaciones y retos de la evolución del entorno online*. 1ra Ed. Barcelona: Editorial UOC.
- Giraldo, M., Juliao, D. (2016). *Gerencia de Marketing*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Giraldo, L. (2018). Tipos de Contratos en Colombia. Recuperado de: <https://revistaalimentos.com/noticias/tipos-de-contratos-en-colombia/>
- GoDaddy (sf). Planes. Recuperado de: [https://co.godaddy.com/offers/web-hosting?isc=hos1co01&countryview=1&currencytype=cop&gclid=Cj0KCQjwov3nBRDFARIsANgsdoGteeMANLUpW52gP9\\_ohzSPri4KoXvcfuZ1MzlrZgUe094WCQvgc14aAmNsEALw\\_wcB&gclsrc=aw.ds](https://co.godaddy.com/offers/web-hosting?isc=hos1co01&countryview=1&currencytype=cop&gclid=Cj0KCQjwov3nBRDFARIsANgsdoGteeMANLUpW52gP9_ohzSPri4KoXvcfuZ1MzlrZgUe094WCQvgc14aAmNsEALw_wcB&gclsrc=aw.ds)
- Google (sf). Centro Empresarial Colina Office Park. Recuperado de: <https://www.google.com/maps/place/Centro+Empresarial+Colina+Office+park,+Bogot%C3%A1,+Cundinamarca/@4.6905931,-74.0691093,12z/data=!4m5!3m4!1s0x8e3f85a5e554317f:0x5be0294cc57c09e5!8m2!3d4.7518737!4d-74.0646191>
- Grafika Web Digital (sf). Estrategias digitales. Recuperado de: <https://grafikawebdigital.com/posicionamiento-web.html?gclid=CjwKCAjw8->

[LnBRAYeiwA6eUMGvnXuMklO5DOaQftk7yALH0NNZRxDORtAhD3XGX0yBG6aiyX4AZkzBoCjakQAvD\\_BwE](https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/personas/productos-servicios/creditos/consumo/libre-inversion/simulador-credito-consumo##sim-results)

Grupo Bancolombia (sf). Simula tu crédito. Recuperado de: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/personas/productos-servicios/creditos/consumo/libre-inversion/simulador-credito-consumo##sim-results>

Guízar, R. (2013). Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones. 4ta Ed. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Hemisferius (sf). Servicios. Recuperado de: <http://www.hemisferius.com/portfolio-list/servicios/>

Hernández, E., Hernández, L. (2018). Manual del Comercio Electrónico: técnicas, modelos, normativa y casos prácticos. 1ra Ed. Barcelona: Marge Books.

Hernández, R., Coello, S. (2012). El proceso de investigación científica. 2da Ed. La Habana: Editorial Universitaria.

Hosting 24 (sf). Hosting superior para sitios exitosos. Recuperado de: <https://es.hosting24.com/>

Hostinger (sf). Hosting rápido y seguro. Recuperado de: [https://www.hostinger.co/?gclid=Cj0KCQjwov3nBRDFARIsANgsdoFgO7TJo767oea46XrBYx5bC7piSOagCyoCHd9ALbxNXIiiHmrpIoIaAl5nEALw\\_wcB](https://www.hostinger.co/?gclid=Cj0KCQjwov3nBRDFARIsANgsdoFgO7TJo767oea46XrBYx5bC7piSOagCyoCHd9ALbxNXIiiHmrpIoIaAl5nEALw_wcB)

HostPapa (sf). Soluciones web inteligentes para su negocio. Recuperado de: <https://www.hostpapa.eu/es/>

HSB Noticias (2018). Así funciona Fitpal: la APP colombiana que le ofrece alternativas fitness con un clic. Recuperado de: <http://hsbnoticias.com/noticias/ciencia/tecnolog%C3%ADa/asi-funciona-fitpal-la-app-colombiana-que-le-ofrece-alternat-380491>

Ibañez, M. (2014). Redes Sociales para PYMES: Introducción al Community Management. España: Ministerio de Educación de España.

IDEA (2017). Análisis del sector. Recuperado de: <https://www.idea.gov.co/BibliotecaLicitacionPublica/ANALISIS%20DEL%20SECTOR.p>

[df?fbclid=IwAR1UyFX25\\_ryFQSpGLpP8\\_4vKsDNBVGv4xAYgzQF4O-oEOSPyqvRTeFb-fY](https://www.facebook.com/ikkonos/?fbclid=IwAR1UyFX25_ryFQSpGLpP8_4vKsDNBVGv4xAYgzQF4O-oEOSPyqvRTeFb-fY)

Ikkonos (2018). ¿Qué aspectos legales debe tener en cuenta para crear un e-commerce?.

Recuperado de: <https://www.ikkonos.com/ideate/aspectos-legales-para-crear-e-commerce>

Imagen Virtual Web (sf). Te ayudamos para que tu empresa despegue hacia el éxito. Recuperado

de: <https://www.imagenvirtualweb.com/>

INNpulsas (sf). Nuestra Organización. Recuperado de: <https://innpulsacolombia.com/es/nuestra-organizacion>

Institute For Business In The Global Context (November, 2018). En TUFTS University.

Recuperado de: [https://sites.tufts.edu/digitalplanet/files/2018/11/DEI-LAC\\_Executive-Summary\\_27Nov2018.pdf](https://sites.tufts.edu/digitalplanet/files/2018/11/DEI-LAC_Executive-Summary_27Nov2018.pdf)

Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia (2016). Así ha evolucionado el IVA en

Colombia. Recuperado de: <https://www.incp.org.co/asi-ha-evolucionado-el-iva-en-colombia/>

Internetizando (sf). Campañas digitales. Recuperado de: [http://internetizando.com/tactica-y-](http://internetizando.com/tactica-y-desarrollo/campanas-digitales/)

[desarrollo/campanas-digitales/](http://internetizando.com/tactica-y-desarrollo/campanas-digitales/)

Internetizando (sf). Diagnóstico digital. Recuperado de: [http://internetizando.com/agencia-digital-](http://internetizando.com/agencia-digital-en-colombia-posicionamiento-en-google-anuncios-en-facebook-consultoria-digital/diagnostico-digital/)

[en-colombia-posicionamiento-en-google-anuncios-en-facebook-consultoria-digital/diagnostico-digital/](http://internetizando.com/agencia-digital-en-colombia-posicionamiento-en-google-anuncios-en-facebook-consultoria-digital/diagnostico-digital/)

Internetizando (sf). Inicio. Recuperado de: <http://internetizando.com/#>

Internetizando (sf). Monitoreo Auditoría digital. Recuperado: [http://internetizando.com/agencia-](http://internetizando.com/agencia-digital-en-colombia-posicionamiento-en-google-anuncios-en-facebook-consultoria-digital/monitoreo-auditoria-digital/)

[digital-en-colombia-posicionamiento-en-google-anuncios-en-facebook-consultoria-digital/monitoreo-auditoria-digital/](http://internetizando.com/agencia-digital-en-colombia-posicionamiento-en-google-anuncios-en-facebook-consultoria-digital/monitoreo-auditoria-digital/)

Internetizando (sf). Redes sociales. Recuperado de: [http://internetizando.com/tactica-y-](http://internetizando.com/tactica-y-desarrollo/redes-sociales/)

[desarrollo/redes-sociales/](http://internetizando.com/tactica-y-desarrollo/redes-sociales/)

Internetya Soluciones Web (sf). Aplicativos y plataformas web. Recupeado de: <https://www.internetya.co/desarrollo-aplicativos-web-bogota-colombia/#>

Internetya Soluciones Web (sf). Plataformas eLearning. Recuperado de: <https://www.internetya.co/portales-de-capacitacion-virtual-bogota-colombia/>

Internetya Soluciones Web (sf). Sitios web institucionales. Recuperado de: <https://www.internetya.co/diseno-paginas-web-para-instituciones-agremiaciones-en-bogota-colombia/>

Internetya Soluciones Web (sf). Tiendas virtuales eCommerce. Recuperado de: <https://www.internetya.co/portales-de-comercio-electronico-bogota-colombia/>

ISOTools (2015). Fases para la elaboración del plan de calidad de un proyecto. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/04/16/fases-para-la-elaboracion-del-plan-de-calidad-de-un-proyecto/>

ISOTools (2015). Tipos de certificaciones laborales que puede obtener tu empresa. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/04/15/tipos-de-certificaciones-laborales-que-puede-obtener-tu-empresa-2/>

ISOTools (2015). Un ejemplo sobre cómo elaborar un plan de calidad de un proyecto. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/07/24/un-ejemplo-sobre-como-elaborar-el-plan-de-calidad-de-un-proyecto/>

ISOTools (sf). ISO 9001:2015. El futuro de la calidad.

Jones, C., Motta, J., Alderette, M. (2016). Gestión Estratégica de Tecnologías de Información y Comunicación y Adopción del Comercio Electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. Estudios Gerenciales, 32 (1), 4-13.

Jose Facchin (sf). Social Media. Recuperado de: <https://josefacchin.com/consultor-en-social-media/>

Jumpseller (sf). Crea tu tienda virtual. Recuperado de: [https://jumpseller.co/?utm\\_source=adwords&utm\\_medium=cpc&utm\\_content=ecommerce](https://jumpseller.co/?utm_source=adwords&utm_medium=cpc&utm_content=ecommerce)

[http://kanguru.com.co/ecommerce-diseno-consultoria-y-analitica/?utm\\_campaign=colombia+search&gclid=Cj0KCQjwla7nBRDxARIsAD1l0kDt7KDD5Mi22kW7D6EXIzguUwstpGw-zIw\\_eVzVxCKKozbbvhi2IEaAidLEALw\\_wcB](http://kanguru.com.co/ecommerce-diseno-consultoria-y-analitica/?utm_campaign=colombia+search&gclid=Cj0KCQjwla7nBRDxARIsAD1l0kDt7KDD5Mi22kW7D6EXIzguUwstpGw-zIw_eVzVxCKKozbbvhi2IEaAidLEALw_wcB)

Kanguru (sf). Libera el potencial de tu negocio. Recuperado de: <http://kanguru.com.co/ecommerce-diseno-consultoria-y-analitica/>

Kanguru (sf). Marketing digital. Recuperado de: <http://kanguru.com.co/agencia-de-marketing-digital/>

Kien y Ke (2015). Mi Águila: un transporte de lujo legal. Recuperado de: <https://www.kienyke.com/emprendimiento/mi-aguila-un-transporte-de-lujo-legal>

Knowledge Based on Technology (sf). Portafolio. Recuperado de: [http://kbtsas.com/KBT.aspx?currentPage=divMenu0Nivel0\\_1](http://kbtsas.com/KBT.aspx?currentPage=divMenu0Nivel0_1)

Korn Ferry (sf). Nuestras soluciones. Recuperado de: <https://www.kornferry.com/es/solutions-es>

Kotler, Keller (2012). Dirección de marketing. Decimocuarta Edición. Estado de México: Pearson.

Kutchera, J., García, H., Fernández, A. (2014). É-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos. 1ra Ed. México, D.F: Grupo Editorial Patria.

La FM (2018). ¿Qué efecto tendría para la economía colombiana el ingreso a la OCDE?. Recuperado de: <https://www.lafm.com.co/economia/que-efecto-tendria-para-la-economia-colombiana-el-ingreso-la-ocde>

La Nota (2018). Ranking 2017 líderes consultoría gerencial en Colombia. Recuperado de: <https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2017-lideres-consultoria-gerencial-de-colombia.html>

La República (2017). Sector Servicios: desempeño reciente y perspectivas 2017. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-servicios-desempeno-reciente-y-perspectivas-2017-2544638>

La República (2018). ¡Colombia en la OCDE!. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/analisis/amykar-d-acosta-m-557896/colombia-en-la-ocde-2736602>

- La República (2018). La Transformación Digital No Es Solo Una Necesidad Del Mercado. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/internet-economy/la-transformacion-digital-no-es-solo-una-necesidad-del-mercado-2797631>
- La República (2018). Resultados de la Gran Encuesta a las Microempresas 2018. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/resultados-de-la-gran-encuesta-a-las-microempresas-2018-2718177>
- La República (2018). Sector Servicios: desempeño reciente y perspectivas. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-servicios-desempeno-reciente-y-perspectivas-2755195>
- Laudon, K., Guercio, C. (2014). E-commerce 2013. 9na Ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Leong, C., Pan, S., Newell, S., Cui, L. (2016). The Emergence of Self-organizing e-commerce ecosystems in remote villages of China: a tale of digital empowerment for rural development. *Mis Quarterly*, 40(2), 475-484.
- Lira, P. (2013). Evaluación de proyectos de inversión: herramientas financieras para analizar la creación de valor. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- LoEncontraste.com (2018). e-commerce, la clave de startups exitosos. Recuperado de: <http://www.loencontraste.com/noticias/comercio-electronico/e-commerce-la-clave-de-startups-exitosos-0>
- López, J. (2016). Derecho comercial y globalización: temas selectos. 1ra Ed. Aguascalientes: Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Mailing Factory (sf). Agencia de marketing digital en Colombia. Recuperado de: <https://mailingfactoryco.com/>
- Mailing Factory (sf). Consultoría digital análisis e investigación. Recuperado de: <https://mailingfactoryco.com/consultoria-digital/>
- Mailing Factory (sf). Desarrollo web distintas metas, distintos procesos. Recuperado de: <https://mailingfactoryco.com/desarrollo-web/>

Mailing Factory (sf). E-commerce Vtex. Recuperado de: <https://mailingfactoryco.com/e-commerce-vtex/>

Mailing Factory (sf). Marketing digital pauta y posicionamiento. Recuperado de: <https://mailingfactoryco.com/marketing-digital/>

Mailing Factory (sf). Posicionamiento web SEO. Recuperado de: <https://mailingfactoryco.com/posicionamiento-web-seo/>

Marketing to Marketing (2017). ¿Cómo está el comercio electrónico colombiano?. Recuperado de: <https://m2m.com.co/tag/blacksip/>

Martín, P. (2018). Teletrabajo y comercio electrónico. España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España.

McKinsey (sf). Nuestro trabajo en Colombia. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/co/our-work>

MD Consulting Group (sf). Servicios. Recuperado de: <https://www.md-co.org/tiendaweb>

Mejía, J. (2017). Mercadotecnia digital: una descripción de las herramientas que apoyan la planeación estratégica de toda innovación de campaña web. 1ra Ed. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (2016). Colombia, pionera en América Latina en Seguridad Digital, basado en lineamientos de la OCDE. Sala de prensa. Recuperado de: <http://www.colombiaenlaocde.gov.co/prensa/Paginas/160622-Colombia-Pionera-en-America-Latina-en-Seguridad-Digital-basado-en-lineamientos-OCDE.aspx>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (2016). Del consumo a la productividad. Recuperado de: <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-14809.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (2017). MinTIC e INNpula abren convocatoria para acompañar a las Mipyme del país en su transformación digital. Recuperado de: <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-53874.html>

Mi Pyme Online Davivienda (sf). Digitalice su negocio en internet y venda sus productos online.

Recuperado de: <https://www.mipymeonlinedavivienda.com/>

Mi.com.co (sf). Obten tu dominio, sitio web y correo corporativo. Recuperado de:

[https://mi.com.co/?gclid=Cj0KCQjwov3nBRDFARIsANgsdoHj7xLaOyLGH0aNN-5vvI8wPQhXWZ6gT9up1xyNJhp7uThCbo8Tch0aAvz0EALw\\_wcB](https://mi.com.co/?gclid=Cj0KCQjwov3nBRDFARIsANgsdoHj7xLaOyLGH0aNN-5vvI8wPQhXWZ6gT9up1xyNJhp7uThCbo8Tch0aAvz0EALw_wcB)

Moncalvo, A. (2008). Comercio Electrónico para Pymes. 1ra Ed. Buenos Aires: Ugerman Editor.

MQA (sf). Líneas de acción. Recuperado de: <http://www.mqa-bc.com/>

Nakousi, M., Soto, D. (2016). Gobierno corporativo y ética de los negocios. 1ra Ed. Santiago de Chile: RIL Editores.

Nevárez, J. (2014). E-commerce. Estado de México: Editorial Digital UNID.

OCDE. (2018). Revisión del Gobierno Digital en Colombia: Hacia un Sector Público Impulsado por el Ciudadano. París: Éditions OCDE. DOI: <https://dx.doi.org/10.1787/9789264292147-es>

Ochoa, G., Saldívar, R. (2012). Administración financiera correlacionada con las NIF. 3ra Ed. México, D.F.: The McGraw-Hill.

Oleoshop (2017). Caso de éxito eCommerce: la historia de La Tienda del Apicultor. Recuperado de: <https://www.oleoshop.com/blog/historia-de-la-tienda-del-apicultor>

Oscar Ferreira (sf). Servicios. Recuperado de: [http://oscarferreira.co/es/?gclid=CjwKCAjw8-LnBRAYEiwA6eUMGimDCIvJAExS13zAMj3dLv6MR48Jn3NiQrc77XHJBh\\_24YUMc-ZyPRoC1FgQAvD\\_BwE](http://oscarferreira.co/es/?gclid=CjwKCAjw8-LnBRAYEiwA6eUMGimDCIvJAExS13zAMj3dLv6MR48Jn3NiQrc77XHJBh_24YUMc-ZyPRoC1FgQAvD_BwE)

Ortíz, A., et al. (2018). DINÁMICA EMPRESARIAL DE BOGOTÁ. Boletín Estadístico, 5(1), 1-19.

Oveja Negra (sf). Diseño de páginas web. Recuperado de: [https://laovejaneegra.com.co/disenio-de-paginas-web/?gclid=Cj0KCQjwla7nBRDxARIsADII0kDccPwuJ3bsxg2S8xYVNLDBobftTidlUM\\_A3znI-rkS2bF1-VM4-cXMaAuGPEALw\\_wcB](https://laovejaneegra.com.co/disenio-de-paginas-web/?gclid=Cj0KCQjwla7nBRDxARIsADII0kDccPwuJ3bsxg2S8xYVNLDBobftTidlUM_A3znI-rkS2bF1-VM4-cXMaAuGPEALw_wcB)

Oveja Negra (sf). Publicidad en Google. Recuperado de: <https://laovejanegra.com.co/publicidad-en-google-adwords/>

Oveja Negra (sf). Publicidad en redes sociales. Recuperado de: <https://laovejanegra.com.co/publicidad-redes-sociales/>

Pablo Di Meglio (sf). Conferencias. Recuperado de: <http://pablodimeglio.com/conferencias/>

Pablo Di Meglio (sf). Consultoría. Recuperado de: <http://pablodimeglio.com/consultoria/>

Parra, J. (2009). Gobierno corporativo. Autor.

Pedraza-Jiménez, R., Codina, Ll., Guallar, J. (2016). Calidad en sitios web: método de análisis general, e-commerce, imágenes, hemerotecas y turismo. 1ra Ed. Barcelona: Editorial UOC.

Portafolio (2013). Consultoría: motor oculto de evolución productiva del país. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-pais-85830>

Portafolio (2018). Mi Águila le apuesta a la ley. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/innovacion/mi-aguila-le-apuesta-a-la-ley-523068>

Produ (2017). Jorge Quiroga de Blacksip Colombia: Es necesario unir los aspectos estratégicos, técnicos y de mercadeo en cualquier solución digital. Recuperado de: <https://www.produ.com/noticias/145580>

PWC (sf). Nuestros servicios. Recuperado de: <https://www.pwc.com/co/es/nuestros-servicios.html>

PyM (2019). Cinco tendencias que transformarán el mercadeo en 2019. Recuperado de: <https://www.revistapym.com.co/digital/mercadeo-en-2019>

PyM (2019). Tendencias en redes sociales para 2019, según Kantar Ibope Media. Recuperado de: <https://www.revistapym.com.co/digital/tendencias-en-redes-sociales>

Radinger, T., et al. (2018). OECD Reviews School Resources: Colombia 2018. Paris: OECD publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264303751-en>

- Raiola Networks (sf). Hosting SSD con soporte telefónico. Recuperado de: <https://raiolanetworks.es/#>
- Ramírez, J. (2011). Evaluación financiera de proyectos: con aplicaciones en Excel. 1ra Ed. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rappi (2018). Cómo nació Rappi explicado por su fundador Simon Borrero. Recuperado de: <https://blog.rappi.com/como-nacio-rappi/>
- RCN Radio (2018). Estas son las universidades públicas que iniciaron paro indefinido. Recuperado de: <https://www.rcnradio.com/estilo-de-vida/educacion/estas-son-las-universidades-publicas-que-iniciaron-paro-indefinido>
- RD Station, Rock Content. (2019). Panorama Agencias Digitales Colombia 2019. Recuperado de: <https://www.revistapym.com.co/mercadeo/agencias-digitales-en-colombia>
- Remoline, N. (2006). Aspectos legales del comercio electrónico, la contratación y la empresa electrónica. Revista de Derecho Comunicaciones y Nuevas Tecnologías, 2(1), 323-370.
- Reyes-Giraldo, M. (sf). Simulación financiera básica de tu modelo de negocio [simulador]. Instrumento no publicado.
- Riveros, G. (2015). Marketing Logístico. 1ra Ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Roig, P. (2009). La PYME y el Comercio Electrónico: 20 Casos de Éxito Liderados por PYMES Españolas. 1ra Ed. Barcelona: B - Infonomia.
- Salesland (sf). Qué hacemos. Recuperado de: <https://www.salesland.net/que-hacemos#CO>
- Sandoval, L. (sf). Entidades que apoyan el emprendimiento en Colombia. Recuperado de: <https://www.emprender-facil.com/es/entidades-que-apoyan-el-emprendimiento-en-colombia/>
- Schnarch, A. (2014). Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión. 1ra Ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Semana (2015). Las razones del posible aumento del IVA. Recuperado de: <https://www.semana.com/economia/articulo/las-razones-del-posible-aumento-del-iva/455115-3>

Semana (2017). Así se han montado las empresas colombianas a la onda digital. Disponible en: <http://www.semana.com/100-empresas/articulo/100-empresas-2017-empresas-colombianas-se-renuevan-con-tecnologia/523421>

Semana (2018). 10 Lecciones que deja la multitudinaria marcha por las universidades públicas. Recuperado de: <https://www.semana.com/educacion/articulo/lecciones-que-deja-la-multitudinaria-marcha-por-las-universidades-publicas/586436>

Semana (2018). Ley de financiamiento aprobada: un triunfo amargo. Recuperado de: <https://www.semana.com/economia/articulo/asi-queda-la-nueva-ley-de-financiamiento-y-estas-son-las-criticas-que-se-le-ha-hecho/595781>

Semana (2018). Guaidó dice que el autor del atentado a la General Santander habría operado en Venezuela. Recuperado de: <https://www.semana.com/nacion/articulo/guaido-dice-que-el-autor-del-atentado-a-la-general-santander-habria-operado-en-venezuela/599695>

Semana (2018). Qué es la Oede, el club en el que Colombia fue admitida. Recuperado de: <https://www.semana.com/economia/articulo/que-es-la-ocde-y-en-que-beneficia-a-colombia/568426>

Semana (2018). Rappi: una idea millonaria que vino de los usuarios. Recuperado de: <https://www.semana.com/economia/articulo/rappi-el-secreto-del-exito/583525>

Semana (2019). “Nuestra meta tiene que ser que Colombia se convierta en un país de ingreso alto”: Duque. Recuperado de: <https://www.semana.com/nacion/articulo/nuestra-meta-tiene-que-ser-que-colombia-se-convierta-en-un-pais-de-ingreso-alto-duque/599543>

Siigo (2018). Factura Electrónica Colombia: ¿Qué se establece legalmente?. Recuperado de: <https://www.siigo.com/blog/empresario/factura-electronica-colombia-que-se-establece-legalmente/>

Siónica (sf). Desarrollo y programación. Recuperado de: [http://sionica.net/2019/agencia-publicidad-desarrollo/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=SEM\\_DIGITAL\\_ref](http://sionica.net/2019/agencia-publicidad-desarrollo/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=SEM_DIGITAL_ref)

Siónica (sf). Marketing digital. Recuperado de: [http://sionica.net/2019/agencia-publicidad-digital/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=SEM\\_DIGITAL\\_ref\\_ref](http://sionica.net/2019/agencia-publicidad-digital/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=SEM_DIGITAL_ref_ref)

Siónica (sf). Publicidad y marca. Recuperado de: [http://sionica.net/2019/agencia-publicidad-marca/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=SEM\\_DIGITAL\\_ref](http://sionica.net/2019/agencia-publicidad-marca/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=SEM_DIGITAL_ref)

Sistema Único de Información Normativa. (9 de febrero, 1983). Normas Sobre los Contratos de la Nación y sus Entidades Descentralizadas y se dictan otras disposiciones [Decreto 222]. DO 417

Sistema Único de Información Normativa. (1999). Comercio Electrónico. [Ley N°527].

SiteGround (sf). Soluciones de hosting. Recuperado de: [https://es.siteground.com/?mktafcode=217a0df605deda38c6cef425dcea876b&gclid=Cj0KCQjwov3nBRDFARIsANgsdoGXxIOUp-pzrsK\\_M9-1qLjISjb7kO8N36py64y95-IGTC8ar95OCbsaAhR3EALw\\_wcB](https://es.siteground.com/?mktafcode=217a0df605deda38c6cef425dcea876b&gclid=Cj0KCQjwov3nBRDFARIsANgsdoGXxIOUp-pzrsK_M9-1qLjISjb7kO8N36py64y95-IGTC8ar95OCbsaAhR3EALw_wcB)

Stern, J. (2012). Dirección, Gestión de Marketing y Ventas: Orientado a Pymes y Comercios Minoristas. 1ra Ed. Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.

Subdirección de Desarrollo Sectorial. (2014). Estadísticas de Educación Superior [Reporte Oficial]. Recuperado de: [https://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212350\\_Estadisticas\\_de\\_Educacion\\_Superior\\_.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212350_Estadisticas_de_Educacion_Superior_.pdf)

Tecnova (sf). Tecnova. Recuperado de: <http://www.tecnova.org/tecnova/>

Tecnova (sf). Convocatorias. Recuperado de: <http://www.tecnova.org/convocatorias/>

Tecnweb2 (sf). Servicios y tecnologías web 2.0 en Colombia y LatinoAmerica. Recuperado de: <http://tecnweb2.com/servicios-tecnologia-web-colombia>

Terrones, A., Sánchez, Y. (2010). Planeación participativa: teoría y práctica. 1ra Ed. México, D.F.: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.

Totalcode (sf). Ecommerce. Recuperado de: <https://www.totalcode.com.co/ecommerce/>

Totalcode (sf). Logística. Recuperado de: <https://www.totalcode.com.co/logistica/>

Totalcode (sf). Omncommerce. Recuperado de: <https://www.totalcode.com.co/omnicanal/>

Unipymes (2019). Bogotá - Región cerró el 2018 con 794.639 empresas y establecimientos de comercio. Recuperado de: <https://www.unipymes.com/bogota-region-cerro-el-2018-con-764-639-empresas-y-establecimientos-de-comercio/>

Van Laethem, N. Lebon, Y., Durand-Mégret, B. (2014). La caja de herramientas... Mercadotecnia. 1ra Ed. México D.F.: Grupo Editorial Patria

Villanueva, J., De Toro, J. (2017). Marketing Estratégico. 1ra Ed. Pamplona: EUNSA.

Voodoo (sf). Diseño y desarrollo web. Recuperado de: <https://somosvoodoo.com/nuestros-servicios/paginas-web-profesionales/>

Voodoo (sf). Comercio electrónico. Recuperado de: <https://somosvoodoo.com/nuestros-servicios/comercio-electronico-en-colombia/>

Web Consulting (sf). ¿Necesita una solución para su negocio en internet?. Recuperado de: <http://www.webconsulting.com.co/>

Web Consulting (sf). Otros servicios. Recuperado de: <http://www.webconsulting.com.co/otros-servicios/>

Web Consulting (sf). Servicios de consultoría web. Recuperado de: <http://www.webconsulting.com.co/servicios-de-consultoria-web/>

Web Empresa (sf). Planes. Recuperado de: [https://www.webempresa.com/google.html?gclid=Cj0KCQjwov3nBRDFARIsANgsdoHaixpImnzsKaxyKGgkDuA0aLp3AgXktvpLt2FVSSKEq8O-qhk4FaMaAsyFEALw\\_wcB](https://www.webempresa.com/google.html?gclid=Cj0KCQjwov3nBRDFARIsANgsdoHaixpImnzsKaxyKGgkDuA0aLp3AgXktvpLt2FVSSKEq8O-qhk4FaMaAsyFEALw_wcB)

WebStrategias (sf). Portafolio. Recuperado de: <http://webstrategias.com/paginas-web/#portafolio>

Wis Digital (sf). Consultoría digital. Recuperado de: <http://wisdigital.com/servicios-digitales/>

Working Days (sf). Días laborales en Colombia. Recuperado de: <http://colombia.workingdays.org/>

Xataka (2017). Fitpal es el Uber de los gimnasios en Colombia, que te permite ejercitarte sin pagar más. Recuperado de: <https://www.xataka.com.co/aplicaciones/fitpal-es-el-uber-de-los-gimnasios-en-colombia-que-te-permite-ejercitarte-si-pagar-mas>

Xtrategik (sf). Diseño y desarrollo de sitios web para e-commerce. Recuperado de: <https://xtrategik.com/agencia-ecommerce/>