



PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA DE INTERMEDIACIÓN ONLINE DE PRENDAS TEXTILES INFANTILES USADAS

SUSANA MARGARITA ARRIETA CALDERON

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2021

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA DE INTERMEDIACIÓN ONLINE DE PRENDAS TEXTILES INFANTILES USADAS

SUSANA MARGARITA ARRIETA CALDERON

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

Magíster en Administración de Empresas

Director (a):

Maribel Albarracín Muñoz

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas -MBA

Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

—

—

—

—

—
Firma del jurado

—
Firma del jurado

—
Firma del director del trabajo de
grado

—

Bogotá D.C. Día - mes – año

*A mi esposo por su apoyo y
compañía en este proceso, a mis
padres por enseñarme la importancia
de adquirir nuevo conocimiento y a
mi hermana por sus ánimos y amor.*

*“Una persona que nunca cometió
un error, nunca intentó algo nuevo”-
Albert Einstein*

Agradecimientos

Un especial agradecimiento a la directora de este trabajo la profesora Maribel Albarracín Muñoz, ya que gracias a su guía y apoyo el desarrollo de este trabajo fue posible.

Agradezco a la universidad EAN por generar espacios propicios para el emprendimiento y el saber.

Resumen

En medio de la problemática ambiental que sufre el mundo en la actualidad y la búsqueda por parte de los consumidores de reducir el impacto de su consumo en el cambio climático, se vuelve cada vez más necesaria la creación de espacios para el encuentro de estos intereses.

La venta de moda infantil ha evolucionado con los años de pasar de ser funcional a personalizada ofreciendo variedad de diseños para responder a las necesidades del consumo actuales, con esto se ha generado una mayor producción de prendas y a su vez se ha contribuido al crecimiento desmedido de la segunda industria más contaminante del planeta.

Usaditos ofrece una alternativa a la comercialización tradicional de prendas infantiles, al generar una plataforma de Intermediación digital para la compra y venta de prendas de segunda mano. En el desarrollo de este trabajo se analizaron los aspectos de mercado, comerciales, técnicos y financieros que permitieron evaluar la viabilidad de un proyecto de esta índole en las condiciones actuales del comercio, concluyendo que en el mercado colombiano se presentan las condiciones óptimas para la implementación y éxito del mismo, desde el punto de vista de la viabilidad financiera y del consumidor.

Palabras clave: creación de empresa, comercio electrónico, economía circular, moda infantil, sostenibilidad.

Abstract

In the midst of the environmental problems that the world suffers today and the search by consumers to reduce the impact of their consumption on climate change, the creation of spaces to meet these interests is becoming increasingly necessary.

The sale of children's fashion has evolved over the years from being functional to personalized offering a variety of designs to respond to the needs of current consumption, this has generated a greater production of garments and in turn has contributed to the excessive growth of the second most polluting industry on the planet.

Usaditos offers an alternative to the traditional commercialization of children's garments, by generating a digital exchange platform for the purchase and sale of second-hand garments. In the development of this work, the market, commercial, technical and financial aspects were analyzed that allowed to evaluate the viability of a project of this nature in the current conditions of trade, concluding that the optimal conditions for implementation are presented in the Colombian market. and its success, from the point of view of financial and consumer viability.

Keywords: business creation, children's fashion, circular economy, e-commerce, sustainability.

1. Tabla de contenido

2.	1. Introducción	16
2.1.	Objetivo general	16
2.2.	Objetivos específicos.....	17
3.	Naturaleza del proyecto	18
3.1.	Origen o Fuente de la Idea de Negocio	18
3.2.	Descripción de la Idea de Negocio	21
3.3.	Antecedentes.....	21
3.4.	Justificación.	23
3.5.	Objetivos Empresariales a Corto, Mediano y Largo Plazo.....	24
	Objetivos a corto plazo (primer año).....	24
	Objetivos a mediano plazo (primeros tres años).....	25
	Objetivos a largo plazo (primeros cinco años).....	25
3.6.	Estado Actual del Negocio	26
3.7.	Descripción de Productos o Servicios.....	26
3.8.	Nombre, Tamaño y Ubicación de la Empresa	27
3.9.	Potencial del Mercado en Cifras	27
3.10.	Ventajas Competitivas del Producto y/o Servicio	29
3.11.	Resumen de las Inversiones Requeridas	30
3.12.	Proyecciones de Ventas y Rentabilidad	30
3.13.	Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad	32
	Conclusión Financiera.	32
	Evaluación de Viabilidad.	32

3.14.	Equipo de Trabajo.....	33
4.	<i>Análisis del Sector</i>	34
4.1.	Caracterización del Sector	34
	Moda Infantil en Colombia.	34
	Economía Circular en Colombia.	35
	Comercio Digital en Colombia	37
4.2.	Análisis de las Fuerzas que Impactan el Negocio	38
4.3.	Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.	39
4.4.	39
4.5.	Poder de Negociación de los Compradores.	39
4.6.	Poder de Negociación de los Proveedores.	40
4.7.	Productos Sustitutos.	40
4.8.	Rivalidad entre Competidores.....	41
	Análisis de Oportunidades y Amenazas	41
4.9.	Conclusiones sobre la Viabilidad del Sector	42
5.	<i>Estudio Piloto del Mercado</i>	43
5.1.	Análisis y Estudio del Mercado.....	43
5.1.	Tendencias del Mercado	43
5.2.	Segmentación de Mercado Objetivo.	45
5.3.	Tamaño del Mercado.	46
5.4.	Oportunidades y Riesgos de Mercado.	47
5.5.	Diseño de las Herramientas de Investigación.	48
5.6.	Objetivos.	49
5.7.	Cálculo de la Muestra.	49
5.8.	Diseño de las Herramientas de Estudio Piloto de Clientes	53

5.9.	Metodologías de Análisis de los Competidores.....	56
5.10.	Resultados	58
5.11.	Resultados del Análisis de la Competencia.	58
5.12.	Resultados de la Medición del Comportamiento del Consumidor.....	60
5.13.	Cálculo de la Demanda Potencial, Participación del Mercado y Proyección de Ventas.	67
5.14.	Descripción de la Estrategia de Generación de Ingresos para el Proyecto	69
5.15.	Conclusiones sobre Oportunidades y Riesgos del Mercado.	70
6.	<i>Estrategia y Plan de Introducción de Mercado</i>	71
6.1.	Objetivos Mercadológicos	71
6.2.	Estrategia de Mercadeo	71
6.3.	Estrategias de Servicios	72
6.4.	Estrategias de Distribución	73
6.5.	Estrategias de Precio	73
6.6.	Estrategias de Comunicación y Promoción	73
6.7.	Estrategia de Fuerza de Ventas.....	75
6.8.	5.8 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo.....	76
7.	<i>Aspectos técnicos</i>	77
7.1.	Objetivos de prestación del servicio	77
7.2.	Ficha técnica del producto o servicio	77
7.3.	Descripción del proceso	78
7.4.	Necesidades y requerimientos	82
7.5.	Características de la tecnología	82

7.6.	Escalabilidad en la prestación de servicios	83
7.7.	Capacidad de prestación del servicio.....	83
7.8.	Modelo de gestión integral del proceso de prestación de servicios	84
7.9.	Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio.....	85
7.10.	Procesos de investigación y desarrollo	87
7.11.	Plan de compras	87
7.12.	Costos de prestación del servicio	87
7.13.	Infraestructura.....	88
7.14.	Mano de obra requerida	88
8.	<i>Aspectos organizacionales y legales</i>	90
8.1.	Análisis estratégico	90
8.2.	Misión	90
8.3.	Visión	90
8.4.	Análisis DOFA	91
8.5.	Estructura organizacional.....	93
8.6.	Perfiles y funciones.....	93
8.7.	Organigrama.....	96
8.8.	Esquema de contratación y remuneración	96
8.9.	Factores clave de la gestión del talento humano	98
8.10.	Sistemas de incentivos y compensación del talento humano	99
8.11.	Esquema de gobierno corporativo	99
8.12.	Aspectos legales	100
8.13.	Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	103

8.14.	Regímenes especiales	103
9.	<i>Aspectos financieros</i>	104
9.1.	Objetivos financieros	104
9.2.	Política de manejo contable y financiero	104
9.3.	Presupuestos económicos	105
9.4.	Presupuesto de ventas	106
9.5.	Presupuesto de costos de comercialización	107
9.6.	Presupuesto de costos laborales	108
9.7.	Presupuesto de costos administrativos	108
9.8.	Presupuesto de inversión	109
9.9.	Estados financieros (escenario probable)	110
9.10.	Flujo de caja	111
9.11.	Estado de resultados	111
9.12.	Balance general.....	111
9.13.	Indicadores financieros	112
9.14.	Fuentes de financiación	113
9.15.	Evaluación financiera	113
10.	<i>Enfoque hacia la sostenibilidad</i>	114
10.1.	Dimensión social	114
10.2.	Dimensión ambiental	114
10.3.	Dimensión económica	115
10.4.	Dimensión de gobernanza.....	115
11.	<i>Conclusiones</i>	116

A. Anexo. Encuesta Piloto a Clientes.....123

Lista de Figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 1. Índice de Apropiación Digital en Colombia	28
Figura 2. Ganancias de Moda infantil 2018	35
Figura 3. Beneficios de la economía circular	36
Figura 4. Dispositivos usados en el mercado electrónico	38
Figura 5. Cálculo tamaño muestra población finita	52
Figura 6. Visualización del enlace que se comparte en la red social What's App	53
Figura 7. Tiempo estimado para completar la encuesta	54
Figura 8. Visualización de la encuesta para los encuestados	54
Figura 9. Pregunta No. 1	60
Figura 10. Pregunta No. 2	61
Figura 11. Pregunta No. 3	61
Figura 12. Pregunta No. 4	62
Figura 13. Pregunta No. 5	62
Figura 14. Pregunta No. 6	63
Figura 15. Pregunta No. 7	63
Figura 16. Pregunta No. 8	64
Figura 17. Pregunta No. 9	65
Figura 18. Pregunta No. 10	65
Figura 19. Edad y sexo de la población en redes sociales	74
Figura 20. Canles en los cuales se descubren marcas en Colombia	74
Figura 21. Flujo de proceso	81
Figura 22. Modelo de gestión integral de Usaditos	85
Figura 23. Organigrama de Usaditos S.A.S	96
Figura 24. Proyección de ventas anuales	107

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Proyecciones de gastos primer año	31
Tabla 2. Proyecciones de venta Usaditos -primeros 5 años	31
Tabla 3. Población total de Colombia.....	51
Tabla 4. Niños y Niñas entre 0 y 14 años en Colombia	51
Tabla 5. Hombres y Mujeres entre 20 y 34 años	52
Tabla 6. Relación de competidores.....	59
Tabla 7. Proyección de unidades vendidas Usaditos.....	69
Tabla 8. Proyecciones de ventas Usaditos	70
Tabla 9. Fichas técnicas de compra y venta Usaditos.....	77
Tabla 10. Elementos para aseguramiento de la calidad del servicio de Usaditos	86
Tabla 11. Análisis DOFA Usaditos S.A.S.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 12. Descripciones de cargo Usaditos S.A.S.....	94
Tabla 13. Esquema de contratación y remuneración Usaditos S.A.S.....	97
Tabla 14. Porcentaje de inflación, IPP y renta para los próximos 4 años	106
Tabla 15. Proyecciones de ventas Usaditos para los próximos 5 años	107
Tabla 16. Costos laborales Usaditos S.A.S	108
Tabla 17. Relación de gastos fijos mensuales	109
Tabla 18. Inversión inicial Usaditos S.A.S.....	110
Tabla 19. Flujo de caja Usaditos.....	111
Tabla 20. Estado de resultado primero 5 años	111
Tabla 21. Balances -primeros 5 años.....	112
Tabla 22. Financiación del proyecto Usaditos S.A.S	113

1.Introducción

El desarrollo de la pandemia a causa de la COVID-19 (Coronavirus Disease 2019) tuvo un radical impacto en el comercio electrónico -e-Commerce-, modificando de manera paulatina el comportamiento del consumidor, tal es así, que las preferencias y formas de resolver las mismas se trasladan a los medios digitales, realizando sus compras a través de estos espacios sin salir de sus hogares.

El gran avance tecnológico y el giro drástico del comercio electrónico como consecuencia de la actual pandemia, trae consigo de manera colateral un impacto positivo en la sostenibilidad ambiental, al permitir que las empresas puedan abandonar los espacios físicos, y de esta forma reducir el consumo de energía eléctrica y agua, así como la reducción de emisiones contaminantes, al minimizar la necesidad del traslado tanto por parte de los clientes, como también de los empleados que deben atenderlos.

El uso de tiendas online ha ido incrementando a lo largo de los años, ofreciéndose en ellas diversidad de productos y servicios que pueden ser adquiridos desde diferentes lugares del mundo. Basado en esto, surge la idea de aprovechar las oportunidades que ofrece esta era creando un negocio de venta de indumentaria infantil en estado de uso. Se ha optado por elegir prendas textiles como producto, ya que según el informe proporcionado por Global Clothing B2C E-commerce Report de 2018 la indumentaria es el primer producto a nivel mundial en cuanto a ventas por comercio electrónico.

1.1. Objetivo general

La elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa, que tenga por objeto la creación de una plataforma de intermediación para la venta y compra de prendas infantiles en estado de uso.

1.2. Objetivos específicos

- Analizar la sostenibilidad para el proyecto considerando los aspectos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza que permitan el éxito de la venta de ropa infantil usada.
- Construir un estudio técnico en el cual se detalle el proceso y el plan de operación para la comercialización de las prendas infantiles usadas en una plataforma digital.
- Elaborar un estudio financiero que incluya las proyecciones, estados financieros, formulación de indicadores financieros y evaluación del riesgo que permitan la correcta evaluación financiera del proyecto para la comercialización de ropa infantil usada.
- Preparar un estudio administrativo y legal que considere claramente aspectos organizacionales y legales que incluyan de manera ordenada y estructurada el análisis estratégico, estructura organizacional y las implicaciones legales del proyecto dentro del territorio colombiano.

2. Naturaleza del proyecto

2.1. Origen o Fuente de la Idea de Negocio

Todos somos responsables del cambio que podemos hacer desde nuestras casas junto con nuestras familias, para desacelerar el cambio climático y las consecuencias de este para muchas comunidades en la actualidad y el futuro. Gracias a los avances tecnológicos y a las proyecciones que estos nos permiten, hoy conocemos las consecuencias de nuestro estilo de vida, que en su mayoría gira en torno al crecimiento del consumo considerándose este un sinónimo de progreso.

El consumo de energía y de agua, la generación de desechos, los hábitos de transporte y las preferencias alimentarias de las familias son todos factores que afectan el medio ambiente. El medio ambiente se ve afectado por las decisiones cotidianas de los hogares en cuanto a los bienes y servicios que compran y al uso que hacen de ellos, a sus preferencias sobre el lugar de trabajo y de residencia y el tipo de vivienda, los métodos de eliminación de los desechos, y los lugares de veraneo. (OCDE, 2002, p.2).

La OCDE (2012) en su artículo “The Consequences of Inaction” determina que las perspectivas ambientales hacia 2050 no serían favorables si las familias no adoptaran políticas “verdes” más ambiciosas. Sin políticas más ambiciosas, hacia 2050 es probable que se suscite un cambio climático más perjudicial, se prevé que continuará la pérdida de biodiversidad, la disponibilidad de agua dulce se verá aún más restringida y la contaminación del aire se convertirá en la principal causa ambiental de mortalidad prematura en el mundo bajo este escenario. (p.3).

Las políticas bien diseñadas pueden revertir las tendencias que se proyectan en el escenario de referencia de estas perspectivas. Los enfoques pueden ser: hacer que la contaminación sea más costosa que las alternativas verdes, asignar valor y precio a los bienes naturales y los servicios de los ecosistemas, eliminar los

subsidios que dañan el medio ambiente, concebir reglamentaciones y normas efectivas y alentar la innovación verde (OCDE, 2012, p.4).

Es por ello que la idea del negocio radica en ser de carácter verde, contribuyendo al logro de la sostenibilidad minimizando la contaminación que produce la industria textil mediante el Intermediación de ropa infantil usada; y aprovechar el momento coyuntural de la transformación digital que vive el país y el mundo en general. Para un mejor detalle se describirán a continuación las temáticas principales.

Cambio climático.

El cambio climático es una problemática real que afecta a la sociedad en general y es el resultado de las emisiones causadas por combustibles fósiles junto con los nuevos estilos de vida proclives al hiper consumo (Pardo Buendía, 2007).

Se han conjugado varios elementos durante estas décadas que han agudizado esta problemática tales como son: una esperanza de vida más larga, un aumento considerable de los avances tecnológicos con la automatización en la industria y un acceso casi ilimitado a la información por medio del internet. Todos estos factores han contribuido al cambio en el fenómeno del consumo, transformando este en un proceso basado en el simbolismo de los objetos que compramos y no en su funcionalidad, esto último es denominado consumo basado en el deseo y no en la necesidad (Páramo, 2004), lo que ha generado una explotación desmedida de recursos naturales.

Economía Verde.

Un informe de la ONU define a la economía verde como “bienestar humano y la equidad social, mientras reduce los riesgos ambientales y la escasez ecológica” (Guterres, 2017, p.4).

Nos encontramos inmersos en un proceso de deterioro del ambiente evidenciado por el daño a la atmósfera, el cambio climático, la contaminación de fuentes hidráulicas y con todo ellos la afectación de los ciclos naturales de las distintas especies que cohabitan con los seres humanos (Urdaneta, 2014). Esto ha ocasionado que un número importante de países tomen medidas tributarias y

promuevan la transformación de la industria hacia modelos de negocio encaminados a la sostenibilidad.

Entidades sin ánimo de lucro como la ONU también se han pronunciado declarando la importancia de las economías verdes como ventajas competitivas en el mercado. Antonio Guterres delegado de la ONU determina que “Gracias a las nuevas tecnologías, la economía verde es la economía del futuro. El negocio de la ecología es el mejor negocio y, al mismo tiempo sirve para generar beneficios y hacer el bien” (SF, párr. 10).

Las organizaciones que aplican actualmente el modelo de negocio verde, observan los grandes beneficios que conlleva su utilización, no solo tienen una imagen favorable frente a los consumidores, sino que además incurren en menores gastos al usar eficientemente sus recursos y les facilita la transición a nuevas normativas ambientales. Por otro lado son también una herramienta de atracción de potenciales inversores, ya que estos se están moviendo a empresas con buenas reputaciones y con el componente de responsabilidad social corporativa como base fundamental de su ejercicio.

Comercio Digital.

La era digital ha traído consigo grandes avances tecnológicos y los países han hecho uso de estas herramientas para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, Colombia como muchos otros está trabajando en su transformación digital, creando consciencia en la sociedad acerca de la importancia de la tecnología, el e-Commerce, los dispositivos móviles y el acceso universal a internet. Estudios han revelado que la apropiación digital en el 2020 aumento debido a la pandemia. Actualmente el 80% de la población utiliza algún tipo de plataforma digital, lo que potencializa el mercado para las actuales y nuevas empresas (Centro Nacional de Consultoría, 2020).

Debido a la pandemia ocasionada por la COVID-19, las plataformas digitales están transformando su rol en la economía de forma acelerada, con esto se hace necesario que cada vez más personas tengan acceso a herramientas que les

permitan disfrutar de dichos beneficios. Los gobiernos están al tanto de esta necesidad y por ello se realizan esfuerzos por mejorar la conectividad de sus ciudadanos. Por su parte la vicepresidenta de Colombia Martha Lucía Ramírez manifestó en el panel Repotenciando la economía colombiana a través de la transformación digital: “Sabemos que el aislamiento ha acelerado el proceso de digitalización, pero tenemos que lograr que se haga de manera explícita en las políticas públicas un esfuerzo por lograr esa verdadera inclusión, que cierre brechas y dé oportunidad a todos los ciudadanos de beneficiarse de los avances tecnológicos”

Con lo anterior podemos observar que el gobierno colombiano, está trabajando para que la transformación digital además de mejorar los procesos existentes y futuros sea incluyente y brinde igual de oportunidades en el acceso a todos sus ciudadanos.

2.2. Descripción de la Idea de Negocio

Este proyecto propone la creación de una plataforma de Intermediación digital que tenga la cualidad de ser responsive a formato de dispositivos como celulares y tablets con el objetivo de comisionar por el Intermediación de ropa infantil en estado de uso, cuya embergadura se extiende a nivel nacional y posibilita la realización de compras y ventas en cualquier franja horaria

Al tratarse de una plataforma digital alojada en la internet y cuya estrategia de mercadeo gira en torno a las redes sociales, se reducen considerablemente los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, esto no solo tiene beneficios económicos sino que además refuerza el componente de sostenibilidad por el cual se caracteriza la idea, haciendo uso de los avances tecnológicos para generar riqueza y a su vez contribuir con el ambiente.

2.3. Antecedentes

Las ventas a través de plataformas electrónicas han logrado un enorme crecimiento como consecuencia del auge que experimenta la internet y las redes sociales. Según el reporte “Digital 2020: El uso de las redes sociales, abarca casi la mitad de la población mundial”, realizado por We are Social una de las agencias de comunicaciones más importantes del mundo, se estima que 4.540 millones de personas hacen uso de la internet en la actualidad y de ellas 3.800 millones hacen uso de las redes sociales lo cual puede usarse como base para considerar que proyectos que se alojen en la internet y hagan uso de la popularidad de las redes sociales para darse a conocer y crecer tienen una gran potencialidad.

Este estudio también reveló que el usuario promedio se conecta a la internet 6 horas con 43 minutos al día, lo que correspondería a 100 días conectado, con ello surge la necesidad de una nueva forma de comercializar productos u ofrecer servicios la cual consiste en utilizar como herramienta las plataformas digitales, generando así la practicidad tanto para el oferente como para el demandante al no estar sujetos a un espacio físico determinado. Se puede citar a modo de ejemplo el caso de la compañía estadounidense Amazon que es el líder en e-Commerce a nivel mundial gracias a su capacidad de transformarse e innovar (Ortiz R, Camacho F, Beltran R. 2017) y que ha sido una de las primeras compañías en ofrecer productos a través de una tienda online, tal es así como libros, software, videojuegos, indumentaria, comida, etc. Amazon es un claro ejemplo de una compañía que ha logrado el éxito a través de una plataforma digitales. Diana Calderón analista de marketing de PayU expone que:

El comercio electrónico trae a los empresarios grandes oportunidades en tiempos de crisis. Por ejemplo, les da la oportunidad de poder vender en todo el país con una operación centralizada, ofrecer sus servicios fuera del país, con pagos a través de tarjetas de crédito internacionales, y ampliar sus canales de venta a otros espacios como redes sociales, chats de mensajería, entre otros. (2018, párr. 5).

Por otro lado el informe proporcionado por Global Clothing B2C (Business to Client) E-commerce Report 2018 afirma que la indumentaria es el primer producto a nivel mundial en cuanto a ventas por comercio electrónico con lo cual podría decirse que las plataformas digitales son el nuevo espacio para conseguir la ropa que los clientes desean, ya sea desde indumentaria en estado nuevo o usado, haciendo hincapié en que este último nicho se encuentra en proceso de crecimiento.

2.4. Justificación.

La venta de ropa a través de plataformas digitales se ha venido posicionando en el mercado colombiano gracias a la apertura de tiendas digitales de reconocidas marcas de ropa en el país, lo cual a permitido que el consumidor comprenda que no es necesario desplazarse para adquirir prendas de vestir y que con tan solo hacer un click puede seleccionar, observar ,e inclusive comprar desde la comodidad de su casa. La pandemia ocasionada por la COVID- 19 durante el 2020 fue un elemento detonante en el proceso de transición a la comercialización online, debido a que generó la necesidad imperante por parte del comercio de llegar a sus clientes con medios diferentes a los tradicionales como las tiendas físicas. La generación de confianza, la creatividad para despertar el interés de los consumidores a pesar de la distancia, la creación de herramientas para resolver inquietudes etc. Son una importante evolución en el camino del comercio electrónico que no solo permite que las empresas reconocidas perduren a pesar de la nueva realidad del mundo que se prolongará de manera indefinida, sino que también abre las puertas y prepara el camino para nuevos emprendimientos en la era digital.

Aunque la COVID-19 sea la crisis del momento no es la única, el cambio climático exige que los empresarios y emprendedores transformen las estructuras actuales que no son amigables con el ambiente a unas que si lo sean y que a su vez generen nuevas alternativas para producir riqueza y bienestar no solo desde punto de vista económico sino también social. Las prioridades estan cambiando y

nos encontramos en un proceso de transición lento, pero seguro a una economía ecológica en donde la acumulación y crecimiento infinito no son posibles para darle paso a una en donde se viva conforme a los límites de la naturaleza en condiciones de justicia y equidad.

En el 2009 con la firma del “Nuevo acuerdo global” por PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), el concepto de las responsabilidades compartidas en materia ambiental resurgió. Este programa incentiva a que los estados patrocinen iniciativas que impulsen la economía en torno al desarrollo sostenible apoyando a proyectos de agricultura sostenible, transporte ecoamigable, energías renovables etc. En medio de este auge y necesidad de transformación, no solo se ha hecho un llamado a las empresas sino también a los individuos, la conciencia del problema a llegado a la mayoría y los consumidores buscan alternativas que suplan sus necesidades reduciendo el impacto de las mismas en el ambiente.

El proyecto Usaditos nace de la necesidad en esta era digital, de encontrar una amplia oferta de servicios y productos en ambientes digitales y de la transformación de las necesidades de consumo de las nuevas generaciones. Al ser una plataforma digital que facilita el encuentro de vendedores con compradores y viceversa de ropa infantil usada se contribuye a revolucionar la forma en que padres y familiares de niños consumen artículos, brindándoles la óptica de una opción diferente, segura y verde, de consumir moda.

2.5. Objetivos Empresariales a Corto, Mediano y Largo Plazo

Objetivos a corto plazo (primer año)

- Obtener la financiación requerida para que el proyecto de empresa pueda iniciar.

- Constituir formalmente la organización ante todas las entidades que corresponda.
- Lanzar la plataforma digital con una completa y cómoda pasarela de pagos.
- Establecer todos los lineamientos de gestión de la organización.
- Contratar a el talento humano idóneo y los servicios que trabajarán para la empresa y permitirán su correcto funcionamiento.
- Captar en el primer año 100.000 suscriptores en la plataforma

Objetivos a mediano plazo (primeros tres años)

- Cumplimiento de los objetivos de ventas anuales
- Identificar una estrategia de mercadeo solida y definida para el modelo de negocio.
- Gran popularidad e interacción en redes sociales
- Ampliación del tipo de productos que se comercializan

Objetivos a largo plazo (primeros cinco años)

- Posicionamiento como una de las plataformas de Intermediación más popular de ropa infantil en Colombia.
- Crecimiento sostenido durante los ultimos 5 años.
- Mas de 1 millón de seguidores en las principales redes sociales (facebook e instagram).
- Expansión del servicio de la plataforma a Argentina y Chile.
- Asociación con marcas de ropa conocidas para el desarrollo de una línea de ropa con enfoque sostenible de venta exclusiva en la página.

2.6. Estado Actual del Negocio

El proyecto se encuentra en fase de diseño del modelo de negocio en donde se realiza análisis de los diferentes elementos que los componen como la financiación, gestión humana, comercialización, aspectos técnicos etc.

2.7. Descripción de Productos o Servicios

El servicio que presta la empresa es el de funcionar como una plataforma de Intermediación de ropa infantil usada. Esta, permitirá que personas que tengan a su disposición ropa infantil que haya sido usada por sus hijos o familiares pueda ser comercializada en un espacio especializado para tal fin recuperando algo del dinero invertido y teniendo la posibilidad de adquirir prendas diferentes a precios cómodos. Por otro lado, permite que compradores que deseen consumir moda para sus hijos, pero a su vez contribuir con la reducción del impacto de esta en el ambiente, puedan encontrar un espacio con una oferta innovadora y de bases verdes.

Los interesados en hacer uso de los servicios que ofrecemos solo deberán realizar el registro de sus datos personales en la plataforma para la creación de un perfil con el cual podrán realizar compra o venta de ropa infantil usada. Para la venta solo deberá publicar las fotos de su o sus artículos siguiendo los lineamientos que indica la página (cantidad, ángulos, detalles), luego diligenciar el formulario de descripción del artículo y finalmente aceptar los términos y condiciones. Si en cambio se está interesado en comprar, solo se debe seleccionar el producto de su interés, leer con cuidado la descripción del producto, realizar preguntas al vendedor si así lo requiere, aceptar los términos y condiciones, seleccionar una de las modalidades de pago, diligenciar sus datos de contacto y envío.

La empresa cobrará al vendedor un margen de intermediación del 40% sobre el precio de venta que este publique y servirá como un servicio de scrow para el comprador reteniendo los fondos hasta que este último confirme haber recibido el producto según las condiciones pactadas.

2.8. Nombre, Tamaño y Ubicación de la Empresa

El nombre de la empresa es **Usaditos**, es una PyME que empleará en sus inicios a dos personas directamente y a tres de manera indirecta.

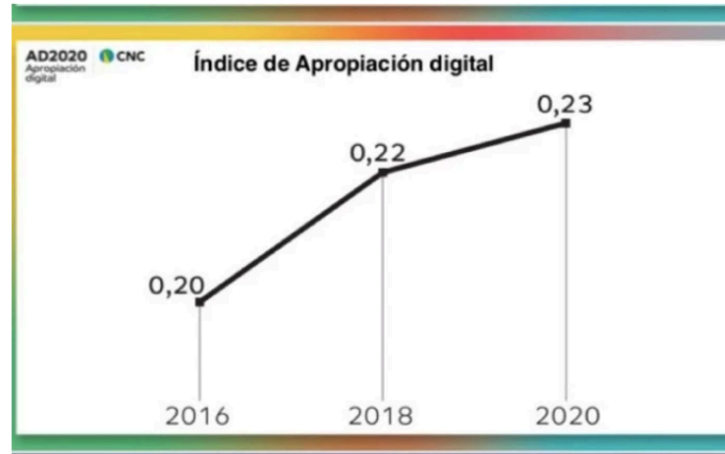
El negocio prestará sus servicio desde una plataforma digital alojada en la internet lo cual le permitirá estar disponible sin limitantes de horarios o región del país siempre y cuando se cuente con un dispositivo con acceso a internet.

2.9. Potencial del Mercado en Cifras

Estudios han demostrado que en Colombia son cada vez más las personas con acceso a internet y con un gran interés por adquirir servicios por este medio. Como lo dejó claro el estudio de apropiación digital 2020 que realizó el Centro Nacional de Consultoría, que como lo comente previamente declaró que el 80% de los colombianos hacen uso de alguna plataforma digital, esto nos brinda una gran perspectiva de la oportunidad de mercado que encontramos en el país con modelos de negocio que comercialicen productos o servicios a través de la internet.

Es importante también considerar los planes del gobierno en temas de conectividad para los próximos años, según el PND (Plan Nacional de Desarrollo) se espera que para el 2022 el 70% de la población colombiana cuente con acceso a banda ancha de calidad, en palabras de la ministra Sylvia Constaín “Queremos que esa sea la regla y no la excepción, porque en la medida que conectamos a estos usuarios, facilitamos el relacionamiento del Estado con el ciudadano” (www.mintic.gov.co, 2019).

Figura 1. Índice de Apropiación Digital en Colombia



Fuente: Página del Centro Nacional de Consultoría

Según cifras del Dane en el año 2018, hay 12.001.887 de hombres y mujeres entre 20 y 34 en Colombia de los cuales los que tengan hijos entre los 0 y 9 años de edad son nuestro público objetivo, esta información junto con el crecimiento del índice de apropiación digital en el país es un claro indicador de que hay un amplio mercado potencial de padres jóvenes que requiere la adquisición de ropa infantil y que puede estar interesados en adquirir dichos productos a través de servicios como el nuestro.

No se puede dejar de lado que las prendas que se comercializarán en la plataforma ofrecerán precios accesibles de forma rápida y segura para así lograr adaptarse a las demandas latentes de la actualidad en cuanto a las necesidades de vestimenta para niños, distanciamiento social debido al Covid-19 y el ahorro económico que buscan las familias en medio de la crisis mundial y de desempleo que atraviesa el país con una tasa del 17% según cifras del DANE 2021.

Además el proyecto cuenta con elementos diferenciadores que se presentan como ventajas competitivas en el entorno global como : el concepto de economía circular que se aplica al modelo de negocio, al buscar extender la vida útil de dichas prendas, y la sostenibilidad, ya que el proyecto estará orientado a

contribuir con la reducción de los desechos contaminantes generados por la industria textil al minimizar el consumo de energía y consumo provenientes de la utilización de espacios físicos para el desarrollo de las actividades de la empresa. Se pretende lograr una reducción del impacto negativo ocasionado por la sobreproducción, el elevado consumo de recursos naturales y de la contaminación generada por el uso de químicos y grandes volúmenes de emisión de gases de efecto invernadero derivados de los procesos de fabricación (ONU, 2019).

Todo lo anterior mejora la percepción de esta futura organización frente a su potencial cliente y contribuye a que este emprendimiento se acople a los procesos de transición que vive la sociedad al requerir mas proyectos con componentes verdes que generen riqueza sin ir en contra del medio ambiente.

2.10. Ventajas Competitivas del Producto y/o Servicio

- Facilidad en el acceso al servicio ya que solo se requiere contar con conexión a internet.
- Distanciamiento social en tiempos de crisis como los actuales ya que no se produce el contacto directo entre las personas.
- Bajos precios de los productos ya que al tratarse de indumentaria infantil en estado de uso, los costos serán menores.
- Transformación cultural de nuevas generaciones hacia un consumo sostenible.
- No hay límite de horarios para hacer uso del servicio
- Se contará con un sistema de valoración que permitirá al cliente calificar su experiencia de compra y que esto sea retroalimentación para los demás.
- Se contarán con políticas de devolución en caso de que el cliente no se sienta conforme con su compra.
- La plataforma mantendrá el dinero hasta que el comprador de el visto bueno de la entrega y en caso de disputa se revisará que las especificaciones

hechas por el oferente sean amplias y suficientes antes de aprobar o denegar un pago.

2.11. Resumen de las Inversiones Requeridas

La inversión económica de la empresa estará encaminada a contribuir al logro de la sostenibilidad del modelo de negocio aprovechando las nuevas oportunidades del mercado digital y los servicios de outsourcing. Se requerirá contar con un presupuesto inicial de puesta en marcha de \$20.500.000 pesos los cuales se destinarán a temas como la construcción del sitio web, desarrollo de una pasarela de pagos personalizada, constitución en Cámara de Comercio, cargue inicial de productos etc.

Adicionalmente para que la empresa pueda operar ininterrumpidamente hasta alcanzar su punto de equilibrio, deberá contar con un flujo de caja que le permita su funcionamiento durante los primeros 7 meses, el monto total de capital de trabajo se estima en \$52.411.600 el cual se destinará al pago de nómina, costos financieros de la operación, mercadeo, mantenimiento del sitio web etc.

En total el proyecto requerirá de \$72.911.600 de pesos para su arranque y viabilidad financiera en el tiempo.

2.12. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

Las proyecciones que se presentan van acorde a un crecimiento meta estimado del 5% de las ventas anualmente. Esto, considerando que las ventas online son un segmento en crecimiento, a su vez el índice de apropiación digital es positivo y que los planes del gobierno van en caminados a mejorar la situación de conectividad actual; por otro lado, el cambio en los hábitos de consumo hacia uno de tipo ecológico genera las condiciones que impulsan el crecimiento de nuestro negocio.

En la tabla no aparecen costos asociados a la compra de productos ya que al funcionar como una plataforma de Intermediación no requerimos comprar productos para posteriormente venderlos.

Nuestros costos de comercialización son los relacionados con el área administrativa y de mercadeo.

Figura 2. Proyecciones de gastos primer año

NÓMINAS:		GASTOS FIJOS:	
	VALOR AÑO 1		VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 51.698.458,00	HOSTING	\$ 750.000,00
VENTAS:	\$ 11.200.000,00	SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 500.000,00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:		TELEFONÍA CELULAR:	\$ 100.000,00
TOTAL NÓMINAS	\$ 62.898.458,00	INTERNET:	\$ 1.000.000,00
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 12.000.000,00	PAPELERÍA:	\$ 600.000,00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES		SERVICIOS DE SEGURIDAD:	
2022	\$ 12.000.000,00	SERVICIOS DE ASEO:	
2023	\$ 12.000.000,00	polizas de seguro	\$ 12.000.000,00
2024	\$ 12.000.000,00	Outsourcing	\$ -
2025	\$ 12.000.000,00		\$ -
		TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 14.950.000,00

Fuente: Simuladora financiero EAN

Figura 3. Proyecciones de venta Usaditos -primeros 5 años

AÑO	PROYECCIONES				
	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS ANUALES	\$ 119.040.000,0	\$ 124.029.830,4	\$ 135.036.857,7	\$ 147.020.703,6	\$ 160.068.056,0
COSTOS ANUALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MARGEN OPERATIVO	\$ 119.040.000,0	\$ 124.029.830,4	\$ 135.036.857,7	\$ 147.020.703,6	\$ 160.068.056,0

Fuente: Simuladora financiero EAN

Con esta proyección y con una rentabilidad esperada del 20%, tendremos una recuperación de la inversión pasados los 4,1 años de operación y un porcentaje de retorno sobre esta del 28,93%.

2.13. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Conclusión Financiera.

El proyecto requerirá un monto de inversión inicial global de \$61.424.229 de pesos el cual proyecta ser recuperado en periodo de 4,1 años de operación. La tasa interna de retorno de un 28,93% lo que demuestra que luego de recuperar la inversión los retornos son más que satisfactorios e interesantes para encontrar a esta idea de negocio como viable para inversión.

Evaluación de Viabilidad.

Comercial: será viable comercialmente ya que las personas requieren oferta de ropa infantil y si esta además conlleva un componente de sostenibilidad y esta a precios adecuados será más atractiva.

Técnica: será viable técnicamente ya que el negocio se desarrollará en una plataforma digital que estará alojada en la internet y que para su uso solo se requerirá de un dispositivo móvil o computadora. Su desarrollo para poner al aire es relativamente sencillo y rápido y no requiere de importantes y grandes actualizaciones con frecuencia.

Ambiental y social: Es una plataforma de Intermediación en cuyo espacio se fomenta la comercialización de prendas infantiles usadas contribuyendo a la reducción del impacto ambiental de la industria textil por la fabricación de prendas nuevas.

Por otro lado las operaciones se realizarán a distancia (desde casa) evitando los desplazamientos y la reducción de uso de recursos en espacios de

oficina como luz y agua, lo que reduce la huella de carbono de cada uno de nuestros colaboradores y aumenta su calidad de vida de ellos y sus familias.

2.14. Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo requerido para dar inicio al proyecto se compone de los siguientes cargos:

- **Dirección general:** será la máxima autoridad dentro del negocio. Sus funciones principales serán:
 - Dirigir, controlar y administrar las actividades del negocio
 - Firmar los estados financieros
 - Diseñar las políticas de remuneraciones
 - Establecer las normas
- **Contabilidad:** es la persona encargada registrar la información de cada una de las actividades generadas en el negocio. Sus principales funciones serán:
 - Preparar la información financiera
 - Llevar la contabilidad de acuerdo a las normas establecidas
 - Revisar los comprobantes

Este servicio se contratará por outsourcing

- **Auxiliar administrativa y de servicio al cliente Administración:** es la persona de apoyar los requerimientos de información de los demás cargos y de atender situaciones generales de servicio al cliente:
 - Atención a consultas queja y reclamos de los clientes
 - Entrega de insumos informativos a otras áreas
- **Jefe Técnico:** Persona encargada del diseño y administración tecnológica del sitio web sus principales funciones son:
 - Crear el sitio web de la empresa
 - Actualizar el sitio web de la compañía según sean los requerimientos
 - Atención de problemas y fallas con el sitio web
 - Desarrollo de la pasarela de pagos personalizada de Usaditos

- **Community Manager:** Es la persona encargada de dar a conocer la empresas en las diferentes redes sociales. sus principales funciones son:
 - Diseño, implementación y gestión del resultados de todas las estrategias de redes sociales.
 - Generador de tráfico a la página web

3.Análisis del Sector

3.1. Caracterización del Sector

El proyecto hace hincapié en tres áreas que serán descritas a continuación.

Moda Infantil en Colombia.

La moda infantil está tomando cada vez más protagonismo en las pasarelas nacionales con propuestas modernas e innovadoras que permiten una selección de prendas más acorde a gustos y necesidades específicas.

Las grandes empresas fabricantes y comercializadoras textiles están abriendo nuevos espacios dentro de sus modelos de negocio para este rubro ya que según un estudio de la consultora Raddar significa 1,6 billones de pesos al año (EMIS University, 2019). Debido a la creciente demanda, diferentes marcas de indumentaria para adultos están optando por incluir ropa de niños a su catálogo.

En el mercado infantil colombiano hay tres principales líderes: Offcorss con un 12,4% de participación del mercado, seguido de Baby Fresh con 9,9% y luego Epk con un 8,2% (EMIS University, 2019). Otras marcas infantiles que pueden ser encontradas en el mercado colombiano son: Mic, Polito, Arturo Calle Kids, Zara kids, H&M, adidas kids, Tomaticos, Nauty Blue, Travesuras etc. Estas empresas en búsqueda de ampliar sus canales de distribución han apostado a las ventas online, la empresa Offcorss, por ejemplo, ha optado por introducir el canal online, representando este el 10% de sus ventas.

A continuación, en la Figura 2 se ilustrará las ganancias de las principales compañías que operan en el mercado textil infantil para el año 2018.



Fuente: Mall & Retail: Retail Map 2019.

Economía Circular en Colombia.

La economía circular puede ser definida como la búsqueda de extensión de la vida útil de los productos y su permanencia en circulación, siendo parte de la creación de productos nuevos y reduciendo la cantidad de recursos que se requieren para producir dichos elementos (Hériz, 2018). Esto significaría una reducción considerable de la explotación de recursos naturales en los procesos de producción convirtiendo al sistema lineal de producción -que es el que rige actualmente- en uno de tipo circular.

Un estudio realizado por Abdoleza Abbassian, economista de la FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura- indicó que para poder alimentar a la población en el 2050 se requerirá un incremento del 70% de la producción de alimentos (Hériz, 2018). Esto significa que el mundo en el que vivimos actualmente necesita producir 70% más y muchos de los recursos que se requieren no son renovables, por ello se ha planteado la búsqueda de un modelo de producción y consumo diferente para abordar esta crisis denominado modelo de economía circular.

Al incrementar la producción y no disponer de la cantidad adecuada de recursos renovables es necesaria la implementación de medidas que permitan mejorar la forma de consumo y producción, logrando así acercarse lo mejor posible a una economía verde.

Colombia en su plan nacional de desarrollo 2018-2022 ha establecido metas claras como la reducción en un 20% de los gases del efecto invernadero y el aumento en el reciclaje y la reutilización de recursos en un 17,9%. El gobierno actual busca transformar los sistemas lineales de producción a unos de tipo circular en todos los niveles de la industria, por lo tanto, ha firmado pactos nacionales y regionales por la economía circular, convirtiéndolo en el único país de América Latina en tener un plan de transición a una economía de este tipo (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2019).

Según el Foro Económico Mundial, la economía circular significa unos 380 mil millones de dólares en ahorro de costes de materias primas, lo que para Colombia puede significar un ahorro de los 11,7 mil millones de dólares, sin dejar de lado la relevancia y el impacto que estos cambios tendrán a nivel social y ambiental (Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, 2019).

La economía circular, por ende, consiste en una estrategia comercial que permite reducir el impacto de desechos tóxicos y contaminantes. Se puede aplicar en diferentes campos de la industria colombiana y en todos los niveles de la sociedad y presenta grandes beneficios ambientales, económicos y sociales tal como se presenta en la Figura 3.

Figura 5. Beneficios de la economía circular



Fuente: Informe de estrategia nacional de economía circular, Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible y Ministerio de comercio, industria y turismo de Colombia.

Comercio Digital en Colombia

Colombia está posicionándose como un país virtual, el mundo digital está acaparando gran parte de su mercado y cada vez son más los negocios que están adoptando la modalidad online. En 2018 se estimó que Colombia estaría en el cuarto puesto del ranking de los países con mejor mercado para el comercio electrónico, liderado en la actualidad por países como Brasil, México y Argentina.

Para Colombia el comercio electrónico significa un 1,5% del PIB anual (Cámara de comercio electrónico, 2019). El crecimiento del comercio electrónico en Colombia de los años 2013 al 2017 se realizó de forma exponencial, lo que demuestra una tendencia positiva del mercado. En el 2018 las tasas de conversión más altas se reflejaron en rubros como la moda y la tecnología (Asobancaria, 2019). Se estima que para el 2021 las ventas de los comercios electrónicos lleguen a USD \$26.073 millones en Colombia, esto apoyado en el uso de herramientas tecnológicas como los smartphones.

Según un estudio de Nielsen el 76% de los colombianos tienen teléfonos inteligentes, dispositivo por medio del cual se realiza la mayor cantidad de

compras online. Mercado Libre, plataforma de e-Commerce, indica que el 70% de sus clientes navegan en su sitio web a través de sus smartphones (Asobancaria, 2019).

El país está logrando incorporar internet en sus diferentes regiones, capacitar a los ciudadanos sobre el comercio electrónico y proponer medidas de seguridad que garantizan la protección de aquellos que utilicen las diferentes plataformas online. Debido al proceso de transformación digital, Colombia se muestra como una industria prometedora (MinTic, 2020)

Figura 6. Dispositivos usados en el mercado electrónico



Fuente: Semana económica- Asobancaria, 2019.

3.2. Análisis de las Fuerzas que Impactan el Negocio

Para detallar cuáles son las fuerzas que impactan en el negocio se describirán las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (2015) y cómo estas se aplican al modelo planteado teniendo en cuenta que “La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia” (Porter, 2008).

3.3. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

La industria textil es amplia y permite que gran cantidad de empresas puedan obtener una cuota de este mercado. Hay muchas variables que pueden generar competencia en este rubro, factores como el precio, la calidad y la atención son decisivos para los consumidores a la hora de efectuar una compra. Michael Porter (2008) explica que “Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir”.

La industria textil es uno de los sectores más contaminantes por lo que se empieza a exigir por parte de los clientes propuestas de consumo más ecológicas. Actualmente el mercado textil con fundamentos de responsabilidad ambiental se encuentra poco explorado en el país y representa una gran oportunidad de negocio al responder necesidades reales y desatendidas.

Frente a la problemática mencionada, *Usaditos* busca contribuir a la sostenibilidad, siendo este su elemento diferenciador ya que no se conoce a la fecha un proyecto de gran relevancia en el mercado nacional que pueda considerarse competencia directa.

3.4. Poder de Negociación de los Compradores

El mercado actual demanda variedad de oferta de acuerdo con las necesidades e intereses de los consumidores, lo que a su vez impacta en su poder de negociación. Según Michael Porter:

Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. (2008).

La ropa en estado de uso puede generar grandes ventajas a la hora de negociación ya que los compradores pueden adquirir variedad de prendas en óptimas condiciones a costos más bajos, además de contar las facilidades que ofrece el e-Commerce tales como las compras remotas, diferentes tipos de pago, envíos a domicilio y alternativas para cambios y garantías.

3.5. Poder de Negociación de los Proveedores.

En el mercado se encuentran una gran cantidad de proveedores, siendo estos los padres y cuidadores que desean ofrecer las prendas en buen estado de sus niños y niñas, no obstante, no todos encuentran canales efectivos para comercializar la indumentaria, lo que su vez impacta en su poder de negociación.

Según Porter “Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector” (2008). La plataforma *Usaditos*, especializada en el Intermediación de ropa infantil, responde a esta necesidad facilitando el encuentro entre oferentes y consumidores, incrementando las oportunidades de compra, el números de receptores y diversificando los métodos de pago y adquisición de los productos, lo que finalmente refuerza el poder de negociación de los proveedores para vender sus artículos usados al precio deseado.

3.6. Productos Sustitutos

El mercado textil es amplio y pueden encontrarse variedad de proveedores que ofrecen diversas opciones de compra, precios, entre otros. Según Porter “Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas” (2008), frente a las alternativas de ropa infantil que se encuentran en las tiendas y almacenes tradicionales, *Usaditos* ofrece variedad de prendas usadas con un carácter ambientalmente responsable y a precios más

accesibles, además de contar con políticas que buscan garantizar su buen estado.

3.7. Rivalidad entre Competidores

La rivalidad consiste en el potencial de disputa entre los competidores existentes y según Michael Porter “adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector” (2008).

Dentro de la amplia gama de competidores en el sector de moda infantil en Colombia los principales oferentes que han incursionado en el modelo de venta online son Offcorss, Baby Fresh y Epk (EMIS University, 2019). Estas marcas ofrecen indumentaria infantil nueva y compiten por un sector del mercado interesado en adquirir indumentaria en este estado. *Usaditos* ofrece una alternativa poco convencional para un grupo de consumidores interesados en prácticas de consumo consiente y sostenible, lo que diversifica la oferta y abre campo a nuevas oportunidades de compra a precios más accesibles.

Análisis de Oportunidades y Amenazas

Thompson (1998) plantea que “El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades, amenazas las debilidades y las fortalezas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”.

Teniendo en cuenta lo anterior se describen los factores internos y externos que impactan la situación de la empresa:

Oportunidades:

- Crecimiento del comercio electrónico en el país
- Aumento de la penetración del internet a nivel nacional

-
- Creciente interés por la compra de productos ambientalmente responsables
 - Incentivos gubernamentales para modelos de negocio con bases de economía verde

Amenazas:

- Ingresos de nuevos competidores en el sector
- Aperturas de nuevas tiendas online
- Mercado muy competitivo y cambiante

Debilidades:

- Marcas reconocidas de ropa infantil que están empezando con iniciativas sostenibles
- Bajo presupuesto de mercadeo inicial
- No hay reconocimiento de la plataforma
- Es un nicho inexplorado y se desconoce la reacción de los consumidores

Fortalezas:

- El director general, emprendedor cuenta con gran experiencia en la comercialización de productos en plataformas online.
- El director general conoce por experiencia las mejores prácticas en temas de redes sociales para generar tráfico.
- Se tiene una propuesta innovadora y por ende no hay competencia evidente

3.8. Conclusiones sobre la Viabilidad del Sector

La propuesta de valor ofrecida responde a dos necesidades principales, la primera es la adquisición de prendas de vestir para niños a precios asequibles, que con la facilidad de compra desde la comodidad de su casa aumenta su atractivo y segundo la necesidad de ofertas de consumo con componentes de sostenibilidad, un factor que en la actualidad es escaso pero que está teniendo un gran peso a nivel mundial, por ello cada vez más personas buscan productos o servicios que estén fundamentados en la preservación del ambiente.

4. Estudio Piloto del Mercado

4.1. Análisis y Estudio del Mercado

Según el estudio realizado por el Observatorio de e-Commerce de 2018, Colombia ocupa el quinto puesto en marketing digital en Latinoamérica. El 35% de las empresas colombianas efectúan sus ventas a través de plataformas online. Esta industria, a través de los vertiginosos cambios y los avances tecnológicos que se presentan, continúa creciendo de manera exponencial en el territorio colombiano y solo en el año 2018 las ventas a través de plataformas digitales incrementaron un 17% a nivel nacional.

4.1. Tendencias del Mercado

La industria de la moda es la segunda más contaminante del mundo. Ante esta realidad, quienes se preocupan por el ambiente buscan alternativas de menor impacto a la hora de vestirse, es así como la oferta de moda sustentable se encuentra en crecimiento hoy en día y las tiendas que le dan una segunda oportunidad a las prendas tienen un rol muy importante en esto. Según Business

of Fashion (BoF) en su artículo del 2019 **Resale's Growing Pains**, se espera que el mercado de la ropa usada crezca casi el doble para 2023.

Por otro lado, el comercio electrónico no para de crecer y es así como en el 53% de la población mundial se conecta a internet y el 92% de esas lo hacen a través de sus dispositivos móviles (Nielsen 2018). En su mayoría los usuarios buscan interactuar con alguna de las redes sociales populares de la actualidad, esto demuestra que la conectividad y la interacción en redes sociales hace parte de la nueva realidad no solo de nuestras vidas sino también de la industria que busca posicionarse en nuestras mentes.

4.2. Segmentación de Mercado Objetivo.

Para la segmentación de mercado se tendrán en cuenta las siguientes variables:

Variables Geográficas:

- Tamaño de la ciudad: La plataforma digital estará disponible a lo largo del territorio nacional delimitado por las zonas en donde se puede obtener acceso a internet. Lo anterior nos permite considerar un alcance a la población colombiana en general que es de unos 48.258.494 millones de habitantes

Variables Demográficas:

- Sexo: hombres y mujeres
- Edad: entre 20 y 34 años
- Estado civil: será considerado en este ítem si tienen hijos.

Variables Socioeconómicas:

- Ingresos: se considera principalmente a la población con ingresos medios y altos
- Ocupación: personas que se encuentran en estado activo laboral lo que les permite generación de ingresos.

Variables Conductuales:

- Situación de compra: Personas que buscan comprar o adquirir prendas de vestir para sus hijos o familiares en estado de uso de forma online, evitando salir de sus hogares y que además consideran el componente ambiental importante.
- Frecuencia de uso: las personas que consumen el producto, no son usuarios frecuentes.

Descripción de los Consumidores.

Hombres y Mujeres de entre 20 y 34 años, que tengan hijos con edades entre 0 y 9 años de edad, que dispongan de un dispositivo móvil o computadora con conexión a internet y que cuenten con ingresos medios y altos que superen el ingreso de 1 SMMLV (DANE, 2020).

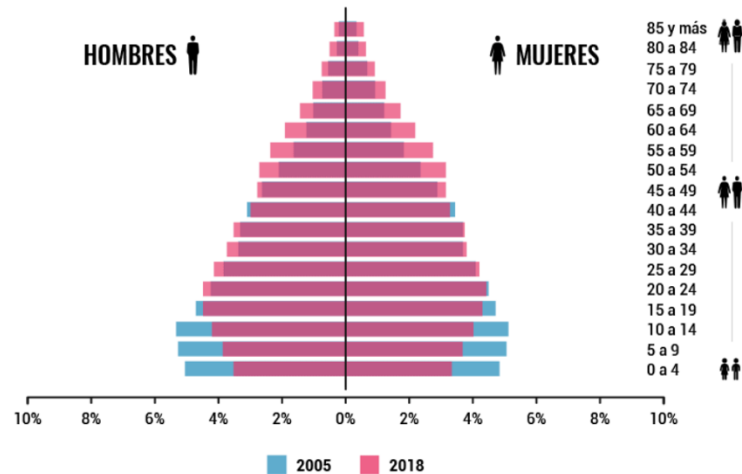
4.3. Tamaño del Mercado.

Tamaño del Mercado Potencial: Es el “Conjunto de clientes que manifiestan un grado suficiente de interés por de una determinada oferta del mercado” (Kotler P, p.11). Los clientes potenciales estarán representados por padres, madres, tíos, primos entre otras personas que adquieren indumentaria para sus hijos y/o familiares pequeños con edades de entre los 0 y 9 años de edad que en la actualidad representan una población de 6.963.701 personas (Censo nacional de población y vivienda DANE 2018).

Podemos observar en la siguiente grafica del DANE el comportamiento con respecto al crecimiento o decrecimiento de los diferentes grupo poblaciones por rango de edad, en dicho grafico podemos destacar que aunque ha habido una reducción de la población infantil de 0 a 9 años en Colombia esta continua siendo un segmento importante de la población por otro lado los padres jovenes a quienes dirigimos nuestra estrategia de mercado conforman un grueso importante de la población y se puede evidenciar un crecimiento.

Figura 7. Distribución de la población por sexo y edad 2005-2018

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR SEXO Y EDAD



Fuente: Página Oficial del DANE

Tamaño del Mercado Objetivo: Es el segmento para el cual se apuntarán los esfuerzos y las estrategias de marketing. Este estará comprendido por padres de familia jóvenes de edades entre 20 y 34 años de edad que en la actualidad representan una población de 12.001.887, ya que ellos serán los principales compradores y vendedores de la plataforma (Censo nacional de población y vivienda DANE 2018).

4.4. Oportunidades y Riesgos de Mercado.

Oportunidades: Luego de haber efectuados los análisis se identifican las siguientes oportunidades:

- **Crecimiento del e-commerce:** en la actualidad, cada vez más empresas están optando por ampliar su mercado hacia el mundo digital, ya que hoy en día el internet desarrolla un papel muy importante en el comercio. Se ha determinado este segmento como una necesidad no atendida ya que son muy pocas plataformas las que comercializan ropa infantil usadas y ninguna con un sistema de

scrow que garantice la retención del dinero hasta garantizar la entrega del producto.

- Tendencia verde: Debido a las tendencias mundiales se determinó la sostenibilidad en el tema del consumo de ropa infantil también se determinó como una necesidad no atendida.
- Innovación: si bien hay marcas reconocidas en el mercado que posean tiendas virtuales, este servicio es considerado innovador, ya que se especializará en un rubro novedoso como el de ropa infantil usada proveyendo a los consumidores un espacio de compra y venta de calidad y confianza.

Riesgos: Luego de haber efectuados los análisis se identifican los siguientes riesgos:

- Gustos de los clientes: uno de los riesgos de mercado podría ser el gusto de los clientes, ya que prefieran la forma habitual de adquirir indumentaria para sus hijos.
- Tipo de indumentaria infantil: otro de los riesgos de mercadeo podría ser el estado de uso de la ropa, ya que es posible que para algún tipo de ocasiones los consumidores prefieran adquirir prendas cuyo estado sea nuevo.
- Falta de local físico: el no contar un espacio físico para el desarrollo de las actividades conlleva a que se requiera una mayor publicidad para hacerse conocido.
- Falta de confianza: Las personas esta en un proceso de adaptarse a las nuevas tecnologías y el desconocimiento causa desconfianza en los sistemas de pago online por lo que esto puede afectar nuestras ventas hasta lograr reputación.

4.5. Diseño de las Herramientas de Investigación

Las herramientas de investigación son una gran fuente de recolección de información para tomar decisiones y comprender a los potenciales consumidores en cuanto a sus gustos, necesidades y/o preferencias.

La encuesta dirigida al grupo objetivo es uno de los diseños más utilizados para la recolección de información, la cual permite conocer la realidad del sector (Martech-forum, 2017).

Por la naturaleza de la empresa *Usaditos*, se escoge una plataforma online como herramienta para elaborar las encuestas llamada SuveryMonkey, la cual genera un enlace que puede ser compartido mediante cualquier aplicación digital, de manera que se puedan responder las preguntas de forma virtual.

4.6. Objetivos

- Conocer las necesidades y/o preferencias de clientes potenciales
- Determinar el posible éxito o fracaso de la empresa
- Determinar que tan familiarizados están los potenciales clientes con compras de indumentaria infantil a través de medios virtuales.
- Tener un feedback de usuarios que nos permita identificar su nivel de satisfacción con esta forma de compra.
- Identificar oportunidades de mejora de nuestra propuesta

4.7. Cálculo de la Muestra

Según Levin y Rubin (1996), una población es “un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones [...] Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, no de todos” (P. 10).

En el presente caso de estudio, la población o muestra que hará parte del análisis está ubicada en Colombia y está conformada en su mayoría por padres de familia entre los 20 y 34 años de edad y familiares pertenecientes a familias con niños entre los 0 y 9 años de edad de hogares con ingresos medios y altos.

Los datos registrados fueron obtenidos a través del Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE.

El tipo de muestreo utilizado fue un muestreo aleatorio de tipo mixto debido a la complejidad que significaba la aplicación de un tipo de muestreo específico ya que al ser una encuesta online compartida por terceros se pierde la capacidad de restringir de manera exacta quienes aplican o no a la prueba. Se seleccionaron de manera inicial un grupo de personas que contara con las características ideales que se buscaba en la muestra, en este caso padre jóvenes de niños entre los 0 y 9 años y familiares cercanos a estos como tios y abuelos.

Este grupo de personas se encargó de compartir vía whatsapp a personas de similares características en sus grupos sociales la encuesta para de esta forma multiplicar el alcance de la encuesta y lograr el cumplimiento de la muestra buscada.

Elemento: Hombres y mujeres que habiten en Colombia que tengan hijos con un rango de edad de entre 0 y 9 años.

Unidad Muestral: Hombres y mujeres entre 20 y 34 años. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) la edad promedio de hombres y mujeres que tienen hijos ronda entre los 20 y 34 años.

Los datos a continuación presentados sobre la cantidad de población de los grupos objetivos son obtenidos con base a los porcentajes que representan dichos grupos poblacionales en Colombia de acuerdo al informe demográfico de el DANE en el 2018 (mirar figura a continuación).

Figura 8. Informe demográfico DANE 2018

Total Nacional | Distribución de la población por sexo y grupos de edad | 2018

Fuente: DANE - Dirección de Censos y Demografía



Fuente: Página Oficial del DANE

Figura 9. Población total de Colombia

Población total de Colombia	
Hombres	23.680.443
Mujeres	24.578.051
Total	48.258.494

Fuente: Elaboración propia según datos del DANE.

Figura 10. Niños y Niñas entre 0 y 9 años en Colombia

Niños y Niñas entre 0 y 9 años			
Grupos de edades	Mujeres	Hombres	Total
Entre 0-4	1.621.485	1.698.699	3.320.184
Entre 5-9	1.780.738	1.862.778	3.643.516
Total	3.402.224	3.561.477	6.963.701

Fuente: Elaboración propia según datos del DANE 2018.

Figura 11. Hombres y Mujeres entre 20 y 34 años

Hombres y Mujeres entre 20 y 34 años			
Grupos de edades	Mujeres	Hombres	Total
Entre 20-24	2.137.851	2.166.806	4.304.658
Entre 25-29	2.026.857	2.007.553	4.034.410
Entre 30-34	1.857.952	1.804.868	3.662.820
Total	6.022.660	5.979.227	12.001.887

Fuente: Elaboración propia según datos del DANE.

Para el cálculo de muestra se empleó la ecuación para población finita:

Figura 12. Cálculo tamaño muestra población finita

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2(N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Fuente: Bernal Cesar, Metodología de la investigación, 2010.

N: Tamaño del universo: 12.001.887

P: Probabilidad de ocurrencia: 0.5

Aplicando la ecuación y empleando un calculador estadístico se obtiene una muestra de 385 padres de familias pertenecientes a hogares con ingresos medios y altos en Colombia, para una población de 12.001.887 familias, con una probabilidad de ocurrencia de 0.5, un nivel de confianza del 95% y un error máximo de estimación del 5%, se trabajó con una ocurrencia de 50%.

Resumen de Variables.

La población de estudio está ubicada en Colombia, está conformada por padres de entre 20 y 34 años, que poseen ingresos medios o altos con niños y niñas con edades entre los 0 y 9

años y que cuenten con acceso a internet y a un dispositivo móvil o computadora.

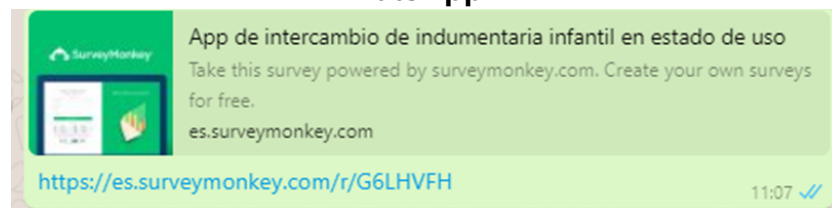
Según el ministro de tecnología de la información y la comunicación, David Luna, por cada colombiano hay 1,2 teléfonos móviles en el país.

4.8. Diseño de las Herramientas de Estudio Piloto de Clientes

Para la aplicación de la encuesta se tuvo en cuenta en primera instancia el tiempo estimado que le tomaría a los encuestados diligenciarla en su totalidad, de tal manera se busco garantizar que todos completaran la misma. Luego se utilizó una herramienta online de encuestas, la cual genera un enlace que puede ser compartido mediante cualquier plataforma online, cuyo formato es apto tanto para dispositivos móviles como para computadores. La forma de envío de la encuesta se realizará a través de la red social WhatsApp y correos electrónicos, a fin de lograr un mayor alcance. (Figura 6).

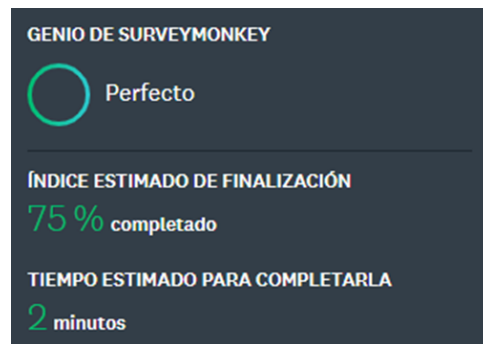
Se efectuaron 10 preguntas y se buscó que las mismas fueran simples y concisas para que las respuestas se efectuaran de forma ágil y rápida. El tiempo de realización de la encuesta es de menos de cinco minutos (Figura 7). El detalle de las preguntas se encuentra en el Anexo A.

Figura 13. Visualización del enlace que se comparte en la red social WhatsApp



Fuente: SuveryMonkey 2020.

Figura 14. Tiempo estimado para completar la encuesta



Fuente: SuveryMonkey 2020.

Figura 15. Visualización de la encuesta para los encuestados

App de intercambio de indumentaria infantil en esatdo de uso

1. ¿Ha comprado alguna vez indumentaria infantil por Internet?

- Si
- No

2. ¿Con qué frecuencia compra ropa para sus hijos?

- Mucha
- Intermedia
- Poca

0 de 10 respondidas 

Fuente: SuveryMonkey 2020.

Validación del instrumento de investigación

Se realizó la aplicación de la V de Aiken como herramienta para la validación del instrumento de investigación, que en este caso fue una breve encuesta. Esto con el fin de determinar la calidad del constructo y la pertinencia del mismo con relación al fin de la investigación, lo que podría definirse de forma general en un ejercicio de medición de la validez del instrumento estableciendo si en verdad este puede medir lo que pretende medir (Robles 2018).

Se realizó la aplicación de la validación del instrumento con el apoyo de 5 jueces cuyo fines eran determinar si los jueces consideraban que las preguntas estaban correctamente redactadas y si les parecían pertinentes los cuestionamientos planteados con respecto a la búsqueda de información requerida para soportar una idea de negocio como Usaditos. La implementación arrojó los siguientes resultados:

Tabla 1. Aplicación del coeficiente V de Aiken a la encuesta

Aplicación de la V de Aiken			
Preguntas	Redacción	Pertinencia	Total
1. ¿Ha comprado alguna vez indumentaria infantil en internet ?	0,95	1,00	0,98
2. ¿Con qué frecuencia compra ropa para sus hijos?	0,80	0,85	0,83
3. ¿Qué importancia tiene el precio en su compra habitual de indumentaria infantil?	0,80	1,00	0,90
4. ¿Adquiriría ropa en estado de uso para sus hijos?	1,00	0,75	0,88
5. ¿ Vendería la ropa que han utilizado sus hijos para generar ingresos?	0,80	0,95	0,88
6. Si nunca ha adquirido ropa en estado de uso ¿ Cuales son sus razones?	0,80	0,75	0,78

7. Si ha comprado ropa infantil en estado de uso ¿Cuales son las razones por la cuales la adquirió?	0,70	0,75	0,73
8. Si nunca ha comprado por internet ¿Cuales son sus razones?	0,75	0,65	0,70
9. Si ha realizado compras a través de internet ¿Cuales son las razones que lo han motivado a hacerlo por este medio?	0,55	0,55	0,55
10. ¿Le gustaría tener una aplicación en el celular en donde puede adquirir indumentaria para sus hijos?	0,95	0,85	0,90

¿Considera que la pregunta esta correctamente redactada?	0,81
¿Considerará que esta pregunta es pertinente con el objetivo de la investigación ?	0,81

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones de los resultados

Teniendo en cuenta que la evaluación de la V de Aiken asigna valores de 0 a 1, en donde el puntaje mas cercano a 1 o igual a 1 demuestra mayor validez de la pregunta, podemos observar que en rasgos generales los jueces determinaron con un promedio de 0,81 que las preguntas se encuentran bien redactadas y con un 0,81 que las preguntas son pertinentes con relación a las necesidades de investigación de este proyecto de negocio.

Con base a lo anterior considero que es prudente y valida la aplicación de este cuestionario al monto de la muestra establecido que contribuira al estudio de mercado.

4.9. Metodologías de Análisis de los Competidores

Philp kotler (2012) define la competencia como el mercado en que muchos compradores y vendedores negocian con una mercancía uniforme; no hay un comprador o vendedor que ejerza mucha influencia en el precio corriente del mercado, es decir, consiste en otras empresas que ofrecen un producto o servicio que pueda satisfacer las mismas necesidades que otra.

Desde el momento en el que la empresa ingresa al mercado posee competidores, ya sea actuales o potenciales. El rol de la empresa radica en buscar opciones estratégicas que le permitan marcar una diferencia con respecto a sus competidores.

Según la OCDE (2011) para evaluar la competencia se deben analizar ciertos conceptos como el poder del mercado, las barreras de entrada y los grados de innovación y eficiencia.

Poder de Mercado: Según la OCDE (2020) “El poder de mercado se define como la capacidad de las empresas para cobrar precios superiores a los niveles competitivos y, en consecuencia, obtener utilidades significativas [...] La diferencia en el nivel de competencia determina qué tan altos serán los precios (con relación a los costos) y qué tan significativas serán las utilidades” (p. 21).

El nivel de competencia en un mercado puede deberse a tres posibilidades:

- Un mercado con una sola empresa la cual no tiene competencia alguna, denominado monopolio.
- Un mercado con un gran número de empresas que ofrecen un producto, el cual es muy competitivo.
- Un mercado intermedio en que hay pocos oferentes.

Usaditos representaría un mercado intermedio, en el cual hay pocas empresas, por ende, no representaría un monopolio.

Las herramientas para poder describir la estructura de mercado relevante o mercado afectado son:

- a. El número de empresas, en el caso de *Usaditos* será definir la cantidad de empresas que vendan indumentaria infantil a través de plataformas online.
- b. La concentración de la producción, la cual se basa en ver cuántas empresas están dedicadas a la actividad principal que desarrolla *Usaditos*.

Barreras a la Entrada: Según la OCDE (2020) son:

Elementos que obstaculizan la entrada de nuevas empresas al mercado relevante [...] Evaluar la magnitud de las barreras a la entrada es importante, pues proporciona una perspectiva del grado de competencia potencial que pueden enfrentar las empresas que ya participan en el mercado. (p. 22).

Usaditos tiene como barrera de entrada el reconocimiento de la marca. Las tiendas online de ropa infantil en Colombia ya tienen su identificación y lealtad con el cliente.

Innovación y Eficiencia: Según la OCDE (2011), la innovación que llevan a cabo las empresas puede generar resultados deseables tales como:

- Aumentos en la eficiencia de la producción debido a innovaciones en los procesos que llevan a reducciones en los costos que enfrentan las empresas, que resultan en menores precios para el consumidor;
- Mejorías en la calidad de los productos;
- Mayor variedad de productos;
- Mejorías en la seguridad de los productos.

4.10. Resultados

A continuación, se expondrán los resultados obtenidos del análisis previamente realizado.

4.11. Resultados del Análisis de la Competencia

Para obtener los resultados del análisis de la competencia, se utilizó la metodología expuesta en el inciso 4.1, donde se analiza el mercado en el cual se encuentra inmerso *Usaditos*, y las necesidades del mismo.

Se ha realizado una tabla donde se exponen las empresas que son competencia de *Usaditos*, y se han analizado de cada una de ellas variables tales como:

- La ubicación, para conocer si se desarrollan en el mismo sector que *Usaditos*
- El producto que ofrecen
- La cantidad de años en el mercado
- La cantidad de tiendas físicas que poseen, ya que esto les proporciona acaparar más clientes porque no solo cuentan con una plataforma digital
- La cantidad de seguidores en las redes sociales

Tal como se mencionó, los principales competidores son: Offcorss, Baby Fresh y EPK. A continuación, se detalla un análisis de los mismos:

Figura 16. Relación de competidores

	Offcorss	Baby Fresh	EPK
Ubicación	Colombia	Colombia	Colombia
Producto	Ropa para niños y niñas entre 0 y 13 años	Ropa para bebés 0 a 5 años	Ropa para niños y niñas entre 0 y 13 años
Años en el mercado	40 años	3 años	10 años
Cantidad de tiendas físicas	102	28	60
Cantidad de seguidores en redes sociales	824.000 seguidores	551.000 seguidores	753.000 seguidores

¿Posee tienda online?	Sí	Sí	Sí
------------------------------	----	----	----

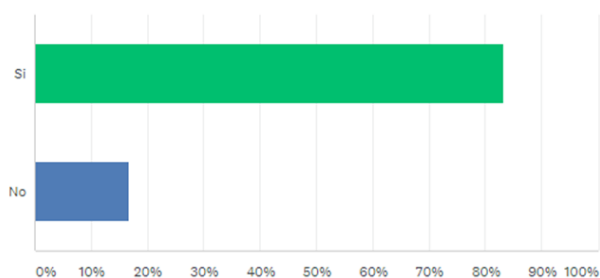
Fuente: Elaboración propia.

4.12. Resultados de la Medición del Comportamiento del Consumidor

La encuesta fue dirigida a 385 personas, conformadas por hombres y mujeres entre 20 y 34 años, con ingresos medios y altos con hijos de entre 0 y 9 años de edad. La finalidad de la metodología era que fuese práctica y ágil, por ende, la encuesta se basó en preguntas simples, concisas de manera que reflejen la realidad del sector a analizar. A continuación, se expondrán los resultados de la encuesta realizada.

Figura 17. Pregunta No. 1

¿Ha comprado alguna vez indumentaria infantil por Internet?



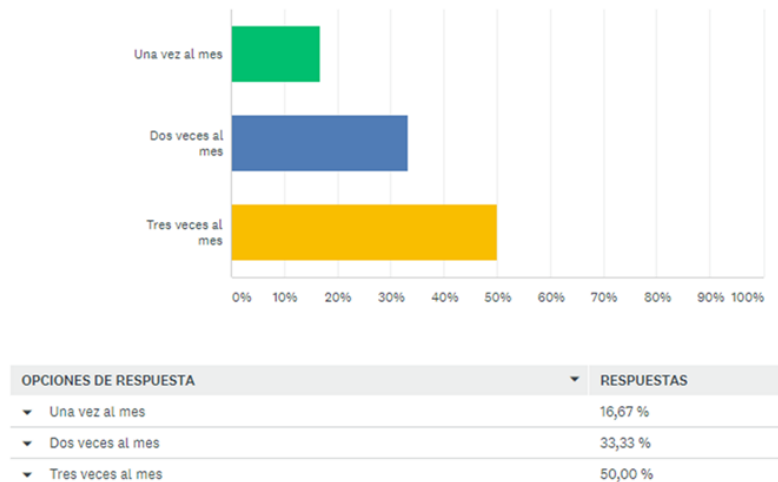
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí	83,33 %
▼ No	16,67 %

Fuente: Elaboración propia y datos de investigación (SuveryMonkey, 2020).

Nota: Con esta pregunta se buscaba determinar si ya hacen uso del comercio electrónico o aún no.

Figura 18. Pregunta No. 2

¿Con qué frecuencia compra indumentaria para sus hijos?

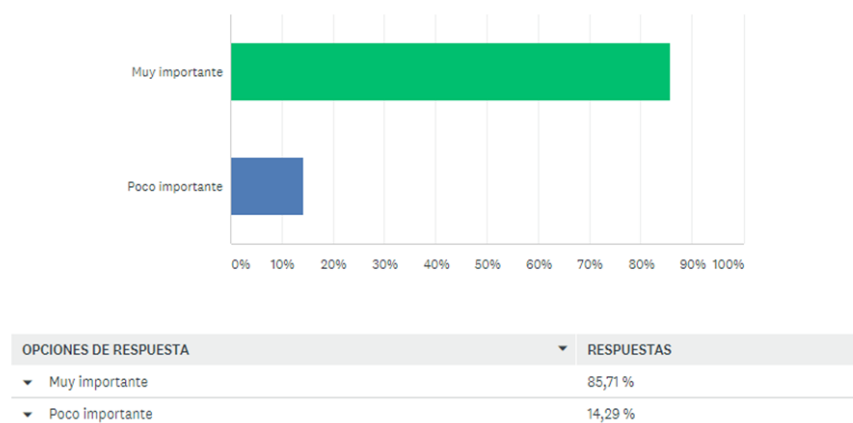


Fuente: Elaboración propia y datos de investigación (SuveryMonkey, 2020).

Nota: Con esta pregunta se buscaba determinar el nivel de frecuencia de compra de indumentaria infantil, para poder determinar así cuantas veces podrían recurrir a la aplicación para adquirir ropa para sus hijos.

Figura 19. Pregunta No. 3

¿Qué importancia tiene el precio en su compra habitual de indumentaria infantil?

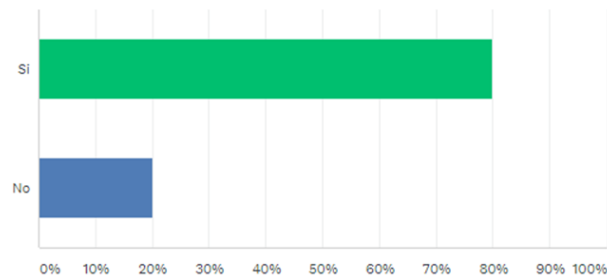


Fuente: Elaboración propia y datos de investigación (SuveryMonkey, 2020).

Nota: Con esta pregunta se buscaba determinar la importancia del precio para los padres de familia, cuyos ingresos son medios y medio altos a la hora de adquirir ropa para sus hijos.

Figura 20. Pregunta No. 4

¿Adquiriría ropa en estado de uso para sus hijos?



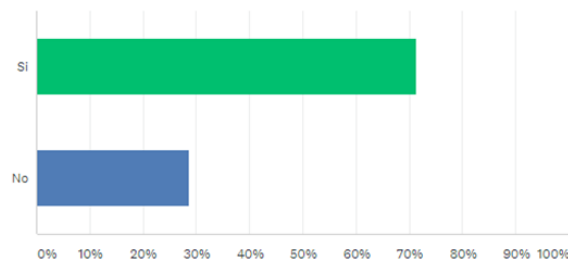
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	80,00 %
No	20,00 %

Fuente: Elaboración propia y datos de investigación (SuveryMonkey, 2020).

Nota: Con esta pregunta, se buscaba determinar si los padres de niños de entre 0 y 9 años de edad estarían interesados en adquirir ropa en estado de uso, o prefieren comprar indumentaria para sus hijos cuyo estado sea nuevo.

Figura 21. Pregunta No. 5

¿Vendería la ropa que han utilizado sus hijos para generar ingresos?



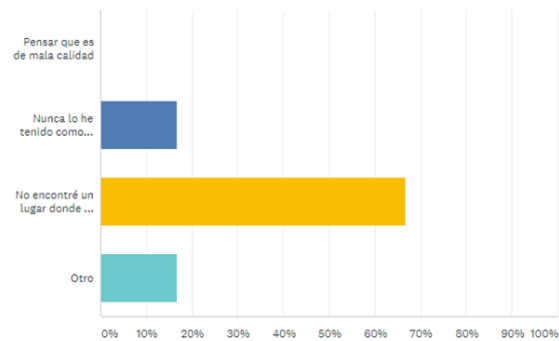
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	71,43 %
No	28,57 %

Fuente: Elaboración propia y datos de investigación (SuveryMonkey, 2020).

Nota: En esta pregunta se buscó conocer si los padres están dispuestos a vender ropa de sus hijos que ya no les sirva, para generar ingresos.

Figura 22. Pregunta No. 6

Si nunca ha adquirido ropa en estado de uso, ¿Cuáles son sus razones?



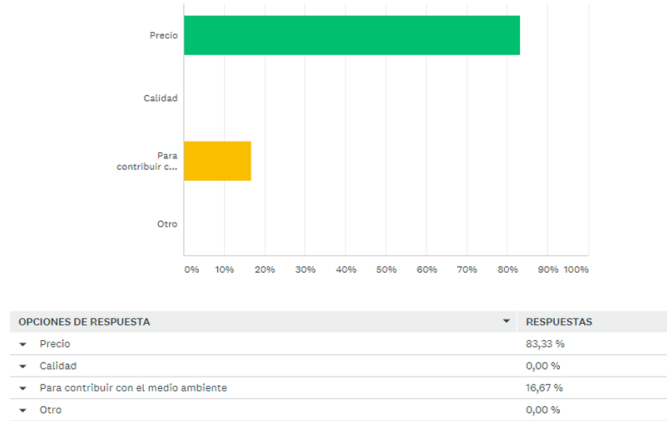
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Pensar que es de mala calidad	0,00 %
▼ Nunca lo he tenido como opción	16,67 %
▼ No encontré un lugar donde se venda	66,67 %
▼ Otro	16,67 %

Fuente: Elaboración propia y datos de investigación (SuveryMonkey, 2020).

Nota: Esta es una pregunta que debían responderla aquellos que han respondido que nunca adquirieron ropa en estado de uso. Se buscaba conocer las razones y entender el enfoque en temas de mercadeo que debemos manejar para atraer a esto nuevos clientes.

Figura 23. Pregunta No. 7

Si ha comprado ropa infantil en estado de uso, ¿Cuáles son las razones por las cuáles la adquirió?

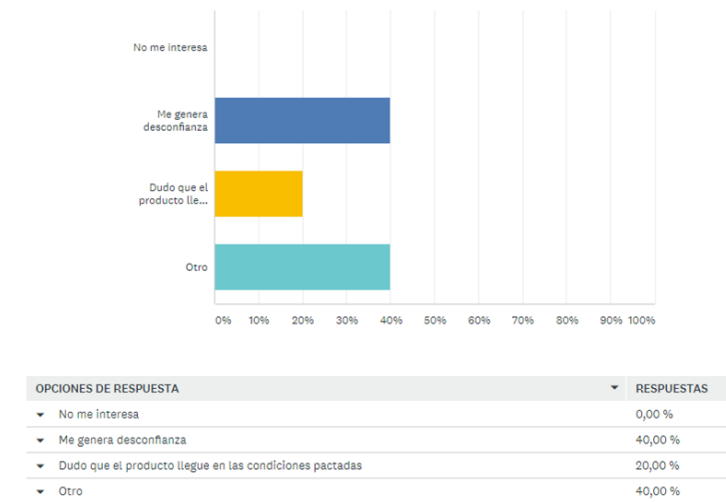


Fuente: Elaboración propia y datos de investigación (SuveryMonkey, 2020).

Nota: Esta es una pregunta en la que se buscaba conocer las razones por las cuales los padres deciden adquirir ropa en usada.

Figura 24. Pregunta No. 8

Si nunca ha comprado por Internet, ¿Cuáles son sus razones?

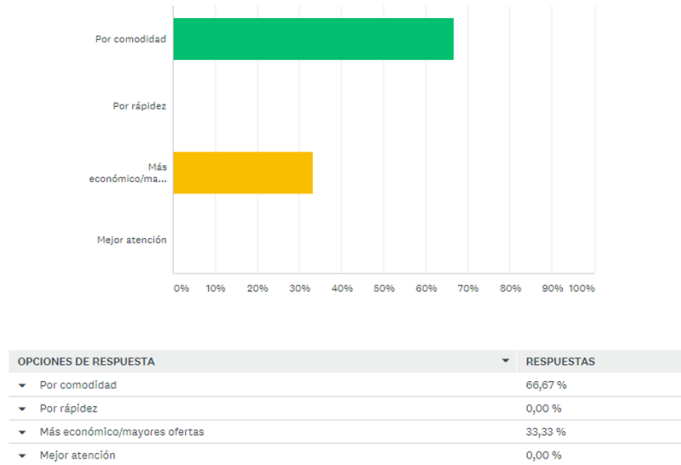


Fuente: Elaboración propia y datos de investigación (SuveryMonkey, 2020).

Nota: Esta pregunta se realizó con el fin de conocer las razones de aquellos que respondieron de manera negativa ante la utilización de internet como medio para adquirir ropa infantil.

Figura 25. Pregunta No. 9

Si ha realizado compras a través de Internet, ¿Cuáles son las razones que lo han motivado a hacerlo por este medio?

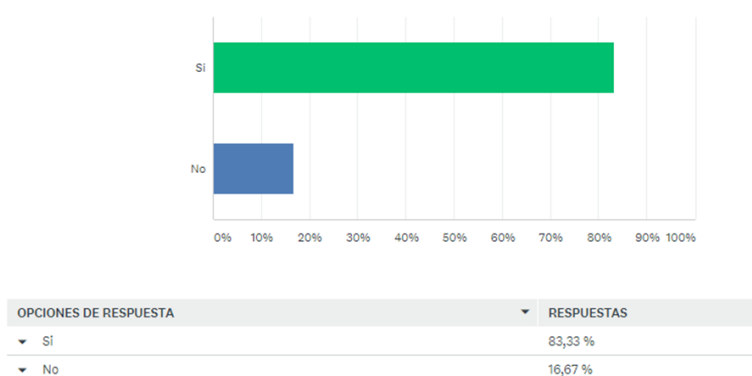


Fuente: Elaboración propia y datos de investigación (SuveryMonkey, 2020).

Nota: En esta pregunta se buscaba conocer las motivaciones de quienes acostumbran a comprar ropa infantil por medio de plataformas digitales.

Figura 26. Pregunta No. 10

¿Le gustaría tener una aplicación en el celular dónde pueda adquirir indumentaria para sus hijos?



Fuente: Elaboración propia y datos de investigación (SuveryMonkey, 2020).

Nota: Cada vez más empresas que comercializan en paginas web desarrollan sus propias aplicaciones móviles en busca de ofrecer sus productos en tiendas digitales con una interfaz de usuario más cómoda. Con esta pregunta queríamos conocer que tan factible ven los consumidores hacer uso de este tipo de herramienta para la consideración de un desarrollo de este tipo en un futuro cercano.

Conclusiones de la Encuesta:

- De los encuestados el 83.33% respondió que han utilizado una plataforma virtual para adquirir ropa infantil, tan solo el 16.67% contestó que nunca han efectuado compras de forma virtual.
- El 80% de los encuestados compran ropa infantil con mucha frecuencia, el 20% restante lo hace con una frecuencia intermedia, y ninguno ha respondido que el nivel de compra es bajo.
- El 85,71% de los encuestados respondió que el precio es muy importante y el 14.29% que es poco condicionante. Se concluye de esta manera que el precio es un factor determinante en la elección de las prendas infantiles.
- Se obtuvo que el 80% de los encuestados respondieron que estarían dispuestos a comprar ropa en estado de uso, y tan solo el 20% dijeron que no, es decir, prefieren indumentaria para sus hijos sin ningún uso previo.
- Respecto al porcentaje de personas que venderían la ropa de los niños y niñas, el 71.43% de los encuestados respondió que sí frente al 28.57% que respondió negativamente.
- Según el 66.67% de los encuestados, las razones por las cuales nunca adquirieron indumentaria infantil en estado de uso es porque no encontraron un lugar donde se venda. Según el 33.34% es porque nunca han pensado en adquirirla o por otras circunstancias.
- La mayoría de los encuestados (83.33%) ha respondido que adquieren ropa en estado de uso por el precio, ya que es más asequible. Un porcentaje más

pequeño (16.67%) ha contestado que lo hacen para contribuir con el medio ambiente.

- De los encuestados, un 40% respondió que le genera desconfianza realizar compras por internet, un 20% duda que el producto llegue en las condiciones pactadas y el 20% restante no compra indumentaria infantil por este medio por otras circunstancias.
- De los encuestados que realizan compras por internet, el 66.67% respondió que lo hace por comodidad y el 33,33% dio a conocer que lo hace porque encuentran mayores ofertas por este medio.
- Frente a la pregunta de instalar una aplicación móvil para adquirir indumentaria infantil, el 83.33% de las personas encuestadas respondió que sí, y tan solo del 16.67% respondió que no lo harían.

Conclusiones Generales

Frente a las respuestas obtenidas se pudo determinar que las plataformas virtuales son un buen canal de venta en la actualidad, ya que proporcionan mayor comodidad a los clientes, no obstante hay un pequeño número de personas que no las utilizan ya que les generan desconfianza.

Por otro lado, la ropa infantil es una compra frecuente para los padres, en la cual el precio es un factor determinante para la elección de las mismas, por ende adquirir prendas de usadas en perfecto estado es un posibilidad muy factible ya que estas prestan el mismo servicio a un menor precio. Los que respondieron que no compra ropa usada, es debido al hecho de que no es común encontrar comercios que presten este servicio.

4.13. Cálculo de la Demanda Potencial, Participación del Mercado y Proyección de Ventas

Demanda Potencial y Participación del Mercado: Según Stanton la demanda potencial es “a lo máximo que un producto podría ser solicitado en un mercado específico, su cuantificación ayuda a pronosticar cual sería los niveles de venta de la futura empresa” (2009).

La fórmula de la demanda potencial es: $Q=npq$. Donde, según Kotler (2006):

- Q: es la demanda potencial
- n: es el número de compradores posibles
- p: es el precio promedio del producto en el mercado
- q: es la cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado.

El resultado del análisis la demanda potencial $Q= npq$ es:

- $n= 385$, que son el número de hombres y mujeres potenciales que demandaría indumentaria infantil en estado de uso(Ver cálculo de la muestra).
- $p= \$25.700$, que es el promedio de una prenda infantil en estado de uso.
- $q= 24$, que es el número de prendas adquiridas por año del potencial.
- $Q= \$ 220.814.400$ demanda potencial calculada

Proyección de Ventas: Para llevar a cabo la estimación de las ventas del Intermediación de prendas infantiles en estado de uso a través de una plataforma digital, se tuvieron en cuenta diversos aspectos económicos, tales como el nivel de inflación y la variación del índice de precios al consumidor en los últimos años.

Se efectuó en primera instancia una estimación mensual de las ventas, teniendo en consideración determinadas temporadas que permiten generar un mayor nivel de ventas, tal es así como son las fiestas navideñas, año nuevo y el día del niño, eventos en los cuales los consumidores suelen destinar mayor dinero, fuera de los gastos habituales, a la adquisición de ropa infantil para

efectuar regalos a los niños. También fue tenido en cuenta como base para el cálculo de la proyección de ventas, los gastos fijos, de manera que estos sean cubiertos. La comisión que se obtiene de la intermediación es del 40%, de manera que se puedan cubrir los costos y obtener además una ganancia.

Figura 27. Proyección de unidades vendidas Usaditos

Proyección de uni. vendidas anual - Usaditos	
Articulo	Cantidad
Camiseta niño	2.500,00
Camiseta niña	2.500,00
Pantalón niño	2.000,00
Pantalón niña	1.500,00
Falda	1.500,00
Vestido /Trajes	1.500,00
Blusa niña	750,00
Camisa niño	750,00
Zapatos niño	1.000,00
Zapatos niña	1.000,00
	15.000,00
Porcentaje del mercado	0,68%

Fuente: Elaboración Propia.

4.14. Descripción de la Estrategia de Generación de Ingresos para el Proyecto

La fuente principal de ingresos de la empresa se basa en el margen de intermediación que cobra Usaditos a los consumidores por hacer uso de su plataforma para comprar o vender ropa usada infantil. En el análisis financiero que se observará en detalle más adelante en el estudio de la viabilidad del modelo de negocio, se podrá observar que el margen de utilidad generado por esta intermediación es adecuado para el sostenimiento del proyecto.

Las proyecciones de ventas que se reflejan a continuación no tienen en cuenta los costos anuales por la compra de productos debido que al ser una plataforma

de intermediación no requerimos comprar los artículos para venderlos posteriormente. Los costos que se generan en el modelo de negocio van asociados a la gestión necesaria para poner y mantener en funcionamiento la plataforma como son: nómina, papelería, internet, host, etc.

Figura 28. Proyecciones de ventas Usaditos

AÑO	PROYECCIONES				
	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS ANUALES	\$ 119.040.000,0	\$ 124.029.830,4	\$ 135.036.857,7	\$ 147.020.703,6	\$ 160.068.056,0
COSTOS ANUALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MARGEN OPERATIVO	\$ 119.040.000,0	\$ 124.029.830,4	\$ 135.036.857,7	\$ 147.020.703,6	\$ 160.068.056,0

Fuente: Elaboración Propia.

4.15. Conclusiones sobre Oportunidades y Riesgos del Mercado

Las oportunidades del mercado son óptimas, ya que las tiendas virtuales están en constante crecimiento y obteniendo así grandes participaciones en el mercado. A su vez, los números de inversión son razonables para la iniciación del negocio. En base al análisis de riesgos, si bien hay fuerzas que infieren un riesgo, como es la falta de un espacio físico o el estado de la prenda que se intercambia, las mismas pueden ser minimizadas a través de un plan de acción que permitan minimizar dichos riesgos.

5. Estrategía y Plan de Introducción de Mercado

5.1. Objetivos Mercadológicos

Los objetivos para la introducción y posicionamiento de *Usaditos* en el mercado colombiano

- Dar a conocer nuestra plataforma online.
- Captar nuevos clientes.
- Generar confianza en la adquisición de productos en nuestra plataforma.
- Dar a conocer nuestro componente de responsabilidad ambiental como ventaja competitiva.
- Alcanzar gran popularidad en redes sociales y construir una comunidad sólida.

5.2. Estrategia de Mercadeo

La estrategia de marketing mix de *Usaditos* se construirá con base en dos elementos. El primero, es resaltar las ventajas que tiene el uso de una plataforma digital de productos de segunda mano para niños como la nuestra para satisfacer una necesidad básica que es la de vestir a sus hijos; comunicacionalmente se resaltarán factores como seguridad en la compra, calidad, amplia y variada oferta de productos, precios bajos etc. El segundo elemento a resaltar es la importancia de apoyar iniciativas como la nuestra que van acorde a las necesidades del mundo moderno, generando alternativas sostenibles de negocio al brindar una nueva oportunidad a prendas que todavía pueden ser útiles.

El contenido de la publicidad irá acompañado de una plataforma digital amigable y de fácil uso. Contará con un diseño agradable en donde los productos se agruparán por categorías y edades. Contará con imágenes de buena calidad y

una descripción detallada que se apoyará en unas estrictas políticas de publicación en donde se busca garantizar la calidad de los productos que se ofrecen.

5.3. Estrategias de Servicios

La principal misión que tiene *Usaditos* es la intermediación entre el oferente y el demandante. Por lo tanto la comunicación es la principal herramienta que tenemos para que los servicios puedan prestarse idoneamente. Para ellos se establecerán políticas de atención de quejas y reclamos e inquietudes que guíen al personal en los lineamientos de la atención al cliente ya que consideramos es la base fundamental de la prestación de un servicio exitoso. Por lo anterior se determina que las siguientes acciones son importantes:

- Responder rápidamente las quejas de los clientes; responder dentro de las 24 horas de recibido el mensaje sobre el inconveniente sucedido (esto aplica para la jornada laboral).
- Responder rápidamente las solicitudes de los clientes; responder dentro de las 24 horas de recibida la solicitud (esto aplica para la jornada laboral)..
- Llevar acabo una asistencia completa hasta llevar a feliz término la solución de una queja o reclamo. La satisfacción del cliente es nuestro principal objetivo.
- Brindar asistencia a los usuarios de la plataforma que la requieran para realizar una compra; en la página web contarán con un chat en el que podrán hablar con un asistente sobre cualquier duda o inconveniente que surja.
- Estar atentos a las consultas realizadas por redes sociales y responderla a brevedad

5.4. Estrategias de Distribución

- La distribución deberá ser gestionada directamente por el vendedor haciendo uso de los servicios de entrega de paquetes puerta a puerta que cobran en destino.
- La distribución podrá ser gestionada por el demandante, en caso de que este elija el método y la empresa de envíos de su preferencia solicitando el servicio de recolección sin costo de las empresas de mensajería.
- Dentro de las estrategias mediano y largo plazo se planea la realización de una alianza con una empresa de mensajería nacional que le brinde a los clientes de la plataforma precios preferenciales por los envíos.

5.5. Estrategias de Precio

Los usuarios vendedores de la plataforma al diligenciar el formulario de ventas se les consultará por el precio en el que compraron artículo, con esto se les sugerirá un precio de venta en la plataforma que será menos 40% del precio en estado nuevo. Esto le permitirá al cliente que adquiere la prenda conocer el monto del ahorro que tiene comparando en la plataforma frente al precio de retail. Esto contribuirá a que:

1. Ofrecer precios bajos ya que es un elemento decisivo a la hora de ejecutar la decisión de compra de los padres en la mayoría de las ocasiones.
2. Informar del monto del ahorro, esto podrá permitirle a los padres observar un beneficio cuantificable lo que puede convertir a una prenda es un producto más atractivo.

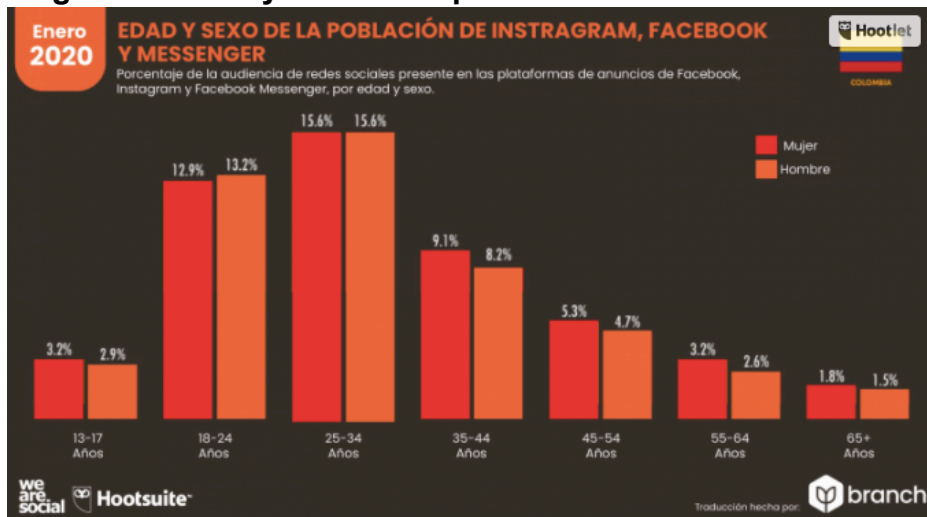
5.6. Estrategias de Comunicación y Promoción

La estrategia de comunicación está dirigida puntualmente a los padres de familia, ya que son quienes llevarán a cabo la compra o quienes tienen el poder

adquisitivo para adquirir los productos. Actúan como el nexo entre el comprador y el usuario final (niños y niñas de entre 0 y 9 años de edad).

El plan comunicacional se construirá en torno a las plataformas Facebook e Instagram siendo estas las que disfrutan de mayor popularidad en Colombia, con ello se busca la generación de transito a la plataforma digital. Se han seleccionado estas plataformas como las herramientas principales de comunicación por su alta penetración en el mercado, a continuación se pueden la relación de la población objetivo con estas redes sociales.

Figura 29. Edad y sexo de la población en redes sociales



Fuente: Traducción de la pagina branch del estudio realizado por We are social en el 2020 la situación digital en Colombia.

Se puede observar que la mayoría de mujeres y hombres entre los 25 y 34 años, rango de edad en donde se encuentra nuestra principal población objetivo es la población con mayor uso de estas redes sociales lo que indica que es una buena herramienta para comunicar ya que es la principal fuente de información que consultan.

Figura 30. Canles en los cuales se descubren marcas en Colombia



Fuente: Traducción de la pagina branch del estudio realizado por We are social en el 2020 la situación digital en Colombia

En la figura anterior podemos observar que el 46% de la población conectada a internet en el país se informa de las nuevas marcas en el mercado a través de las redes sociales, lo que fortaleza nuestra estrategia de concentrar nuestra comunicación en redes sociales.

5.7. Estrategia de Fuerza de Ventas

Debido a que realizamos nuestras ventas por medio de una página web en la cual se genera tráfico por medio de las redes sociales, podemos decir que el servicio de gestión de redes sociales funcionará también como nuestra fuerza de ventas, apoyado por la auxiliar de servicio al cliente quien se encargará de resolver las dudas e inquietudes de los potenciales clientes comunicadas en las redes sociales, redireccionándolos a la página web en donde pueden realizar sus compras y ventas.

El auxiliar de servicio a cliente contará con respuestas tipo programadas en la redes sociales que le permitan brindar una atención a las inquietudes de manera más rápida y eficaz.

5.8. Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

Nuestra mezcla de mercadeo se enfocará especialmente en las redes sociales Facebook e Instagram que a su vez funcionarán como la fuerza de ventas al atraer y redireccionar a los potenciales clientes a la página web. Para la creación y diseño de la página se estima una suma de \$ 5.000.000 pesos más los gastos asociados a la pauta publicitaria en redes sociales que corresponderá a \$12.000.000 pesos durante el primer año y que irá en aumento año por año conforme al crecimiento de la empresa y comunidad.

6. Aspectos técnicos

6.1. Objetivos de prestación del servicio

- Establecer los procedimientos que permitan la adecuada prestación del servicio de compra y venta en la plataforma digital Usaditos.
- Coordinar las mejores rutas para la gestión del servicio a prestar, de tal forma que los recursos se aprovechen de la mejor manera.
- Identificar oportunidades de crecimiento y mejora en la prestación del servicio de la plataforma Usaditos.

6.2. Ficha técnica del producto o servicio

A continuación se relacionan las fichas técnicas de los servicios que presta Usaditos en su página web.

Figura 31. Fichas técnicas de compra y venta Usaditos

FICHA TECNICA DEL SERVICIO	
Tipo/ nombre del servicio	Compra
Descripción general	Es el proceso por medio del cual el cliente accede a nuestra página web a través de su dispositivo móvil y/o computadora con el interés de adquirir uno de los productos publicados en la plataforma. Luego de dicha selección procede a diligenciar información de ubicación y contacto para finalmente seleccionar una de las opciones de pago disponibles.
Duración del servicio	Al ser una página web se encontrará disponible para la compra y venta sin limitación de tiempo.
Responsable de la compra	Cada persona que decida realizar un compra será responsable de ejecutar la misma.

Recursos requeridos	El principal recurso requerido para la realización de este proceso es el internet y un dispositivo desde el cual acceder a la página, además se deberá contar con la posibilidad de acceder a alguno de los medios de pago planteados por la página (tarjeta crédito, débito, consignación etc.)
FICHA TECNICA DEL SERVICIO	
Tipo/ nombre del servicio	Venta
Descripción general	Es el proceso por medio del cual el cliente accede a nuestra página web a través de su dispositivo móvil y/o computadora con el interes de poner en venta alguna prenda infantil usada.
Duración del servicio	Al ser una página web se encontrará disponible para la compra y venta sin limitación de tiempo.
Responsable de la venta	Cada persona que decida realizar una venta será responsable de subir las imágenes del producto acorde a las políticas de publicación, además deberá realizar el diligenciamiento del formulario de descripción del mismo en su totalidad y contestar las inquietudes de los potenciales compradores.
Recursos requeridos	El principal recurso requerido para la realización de este proceso es el internet y un dispositivo desde el cual acceder a la página, además se deberá contar con una cuenta bancaria en donde se depositará el dinero de las ventas que realice.

Fuente: Elaboración propia

6.3. Descripción del proceso

Descripción del proceso de venta

A continuación se presenta la descripción de cada uno de sus aspectos que componen el proceso de venta de productos en la plataforma digital Usaditos:

- a) Cargar productos por parte de clientes que tienen a su disposición prendas infantiles usadas y que desean ponerlas en venta.
- b) Las solicitudes de publicación que se cargan a la página deberán esperar la aprobación por parte del administrador de ésta, esto ocurrirá dentro de un lapso máximo de 24 horas hábiles. Durante este tiempo se verifica la calidad de la foto, producto y descripción. De no cumplir con los requerimientos se rechazará.
- c) La o las publicaciones pueden recibir consultas por parte de potenciales clientes, dichas consultas deberán ser atendidas por el vendedor directamente.
- d) Cuando una venta de sus artículos publicados se efectúe, le llegará un correo electrónico notificándole que artículo se ha vendido y cuanto tiempo tiene para despacharlo antes que se cancele la compra y se le retorne el dinero al comprador.
- e) Las compras realizadas deberán ser despachadas directamente por el vendedor, el cual deberá registrar el número de guía del envío en la página para que el comprador pueda realizar seguimiento de su compra.
- f) El vendedor programará el envío con la mayor rapidez posible, esto además de liberar su pago también afectará su calificación final por parte del comprador.
- g) Una vez el sistema obtenga la notificación de recibido por parte del comprador, se autorizará la transferencia del monto de la venta menos el porcentaje de intermediación a la cuenta bancaria registrada del vendedor.

Nota: Si la transferencia al vendedor por parte de Usaditos es por un valor inferior a 150.000 pesos, el costo de la misma deberá ser asumido por el vendedor. Si el monto es igual o mayor a 150.000 la transferencia no tendrá costo.

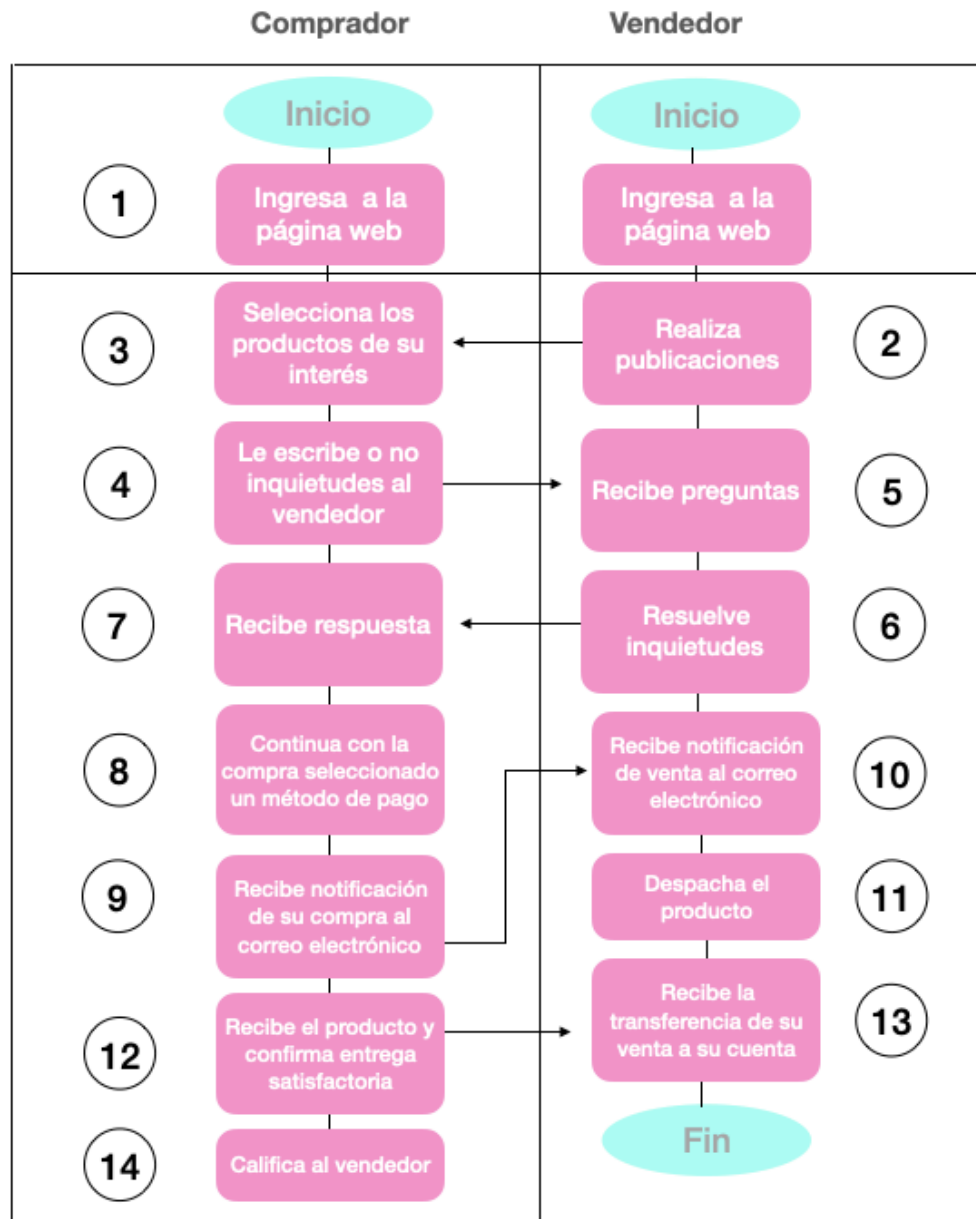
Descripción del proceso de compras

A continuación se presenta la descripción de cada uno de sus aspectos que componen el proceso de compra de productos en la plataforma digital Usaditos:

- a) Los clientes ingresan a la página con intenciones de comprar productos y se dirigen a la categoría según la edad y género del niño.
- b) Revisan las publicaciones de su interés en busca de información más detallada del mismo y plantean inquietudes al vendedor de considerarlo necesario.
- c) Si las respuestas a sus inquietudes son satisfactorias y ya han puesto todos los artículos en el carrito de compras, proceden a realizar el pago seleccionando el método que más se ajuste a sus necesidades.
- d) El comprador recibe una notificación a su correo electrónico donde le indica las características de los productos comprados con sus respectivos precios y tiempos estimados de entrega.
- e) El comprador recibe el producto y después de verificarlo autoriza el pago al vendedor.
- f) El comprador califica su experiencia asignando un puntaje de 1 a 5 y deja un comentario (este punto es opcional).

Nota: Las compras se harán por perfil, no pueden comprarse varios productos de diferentes vendedores. Cada vendedor es una compra diferente esto permite llevar un mejor control de calidad del servicio de cada vendedor.

Figura 32. Flujo de proceso



Fuente: Elaboración propia

6.4. Necesidades y requerimientos

Las necesidades de herramientas para la prestación del servicio de Usaditos son los siguientes:

- 1) Servicio de internet: El personal de la compañía requiere contar con servicio de internet para poder acceder a la plataforma y así atender a los clientes.
- 2) Computadora: El personal requiere computadoras desde las cuales gestionar los requerimientos de la plataforma.
- 3) Mobiliario: El personal requiere contar con un espacio cómodo desde el cual trabajar.
- 4) Hosting: Alquiler del servicio en donde se alojará la página
- 5) Papelería: elementos de uso general en una oficina
- 6) Pauta publicitaria: Compra de pauta publicitaria en redes sociales para dar a conocer nuestro servicio.

6.5. Características de la tecnología

Al tratarse de una página web alojada en la internet, se debe contratar un servicio de hosting que brinde todas las garantías de funcionalidad y seguridad que una plataforma de ventas requiere. A continuación planteamos algunas de sus características mas relevantes:

- Espacio: 50GB SSD NVMe
- Transferencia: 500GB
- Cuentas de email: 50
- Bases de datos: 10
- Cuentas FTP: Ilimitadas
- Certificaciones: SSL (https)

Además deberá contar con soluciones de seguridad y rapidez para evitar colapsos de la página debido al alto tráfico de la misma y una interfaz de panel de control de fácil uso.

Deberá permitir la fácil conexión a través de APIs con servicios para instalación de chatbot, envío de correos, pasarela de pagos, etc.

6.6. Escalabilidad en la prestación de servicios

Una vez la plataforma alcance posicionarse en el mercado como el marketplace más importante para el Intermediación de indumentaria infantil usada, se procederá a realizar cambios para que podamos responder a las necesidades del flujo del servicio

- 1) Uso de inteligencia artificial para la atención al cliente de las preguntas frecuentes.
- 2) Creación de un chatbot que analice las publicaciones para un proceso de aprobación de la publicación mas ágil.
- 3) Se vinculará directamente a un jefe técnico y a un soporte de este si se requiere para prestar una atención más ágil de los requerimientos técnicos de la página y la implementación con mayor rapidez de mejores para mantenernos competitivos y actuales.
- 4) Se vinculará directamente al profesional en gestión de redes sociales ya que esto permitirá un control y respuesta mas rápida a la solicitud de nuevas estrategias publicitarias.

6.7. Capacidad de prestación del servicio

Al ser un servicio que se encuentra disponible las 24 horas del día para cualquier persona con acceso a internet y un computador o dispositivo móvil, no nos encontramos limitados por nuestra capacidad física de asistir a un espacio para prestar el servicio. Por otro lado la compañía vincula de manera directa a dos empleados que se encargan de la gestión de servicio al cliente, aprobación

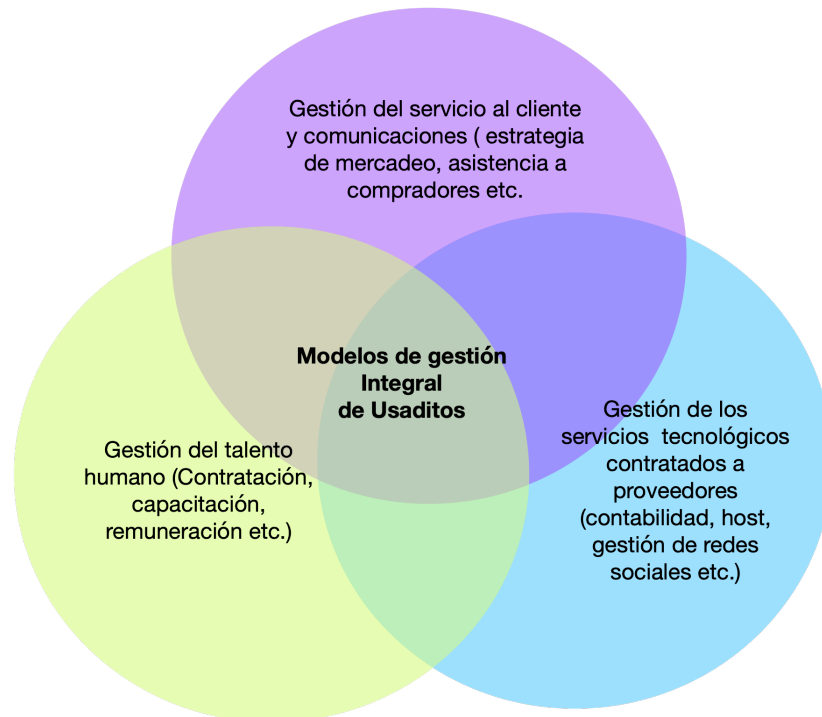
de publicaciones, aprobación de pago a los vendedores y de proveerle los insumos de información que requieren nuestros proveedores de servicio para ejecutar sus labores. Este personal trabaja 8 horas diarias de lunes a viernes y medio día el sábado laborando 45 horas a la semana.

6.8. Modelo de gestión integral del proceso de prestación de servicios

En principio debemos tener en cuenta que un modelo de gestión se asemeja a un sistema que se constituye por un grupo de elementos que interactúan entre sí de forma ordenada para el logro de un objetivo (Atehortúa F, Bustamante R, Valencia J.2008).

El modelo de gestión integral de Usaditos tiene como base tres elementos, la gestión de servicio al cliente que persigue entregar un servicio de calidad con un pronta respuesta de las quejas, reclamos e inquietudes, una buena gestión de los servicios tercerizados brindándoles a estos la información que requieren para el cumplimiento eficaz de sus funciones y la gestión del talento humano en donde se dirige una buena contratación, remuneración, entrenamiento y motivación para recibir compromiso y buen desempeño por parte de sus colaboradores.

Figura 33. Modelo de gestión integral de Usaditos



Fuente: Elaboración propia

6.9. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio

Al ser una plataforma de Intermediación por medio de la cual un oferente publica productos que otro puede estar interesado en comprar, dependiendo de sus características y estado, tendremos unos lineamientos en cuando la calidad de las publicaciones y asistencia al cliente en donde podemos determinar los siguientes aspectos clave:

Figura 34. Elementos para aseguramiento de la calidad del servicio de Usaditos

Aspecto	Descripción
Buena calidad de las fotos	Se deberán publicar como mínimo 3 fotos del artículo en donde se pueda observar desde distintos angulos el producto. Además, dichas fotos deben estar en formato PNG o JPG de 500x 500 px y estar en fondo blanco.
Diligenciamiento del formulario de características	Las imágenes vendrán acompañadas de una relación con el detalle de la información relevante del producto como: talla, material, color, marca, precio, si incluye o no envío etc. El ofertante deberá diligenciar de forma completa dicho formulario de lo contrario la plataforma no permitirá su publicación.
Registro de usuario	Para comprar o vender la página se deberá diligenciar un formulario de identificación necesario para la gestión de cualquier tipo de disputa futura, cambio o reintegro del dinero. Esto permitirá que los vendedores estén identificados y se gestione de forma más transparente el Intermediación. Aunque que para la comunidad de la página será visible un seudonimo la gestión interna permitirá manejar de mejor forma cualquier requerimiento y así garantizar la calidad del servicio.
Sistema de reputación	Es una puntuación que permitirá al interesado en adquirir un producto o venderlo el conocer el comportamiento de cada perfil con solo ver como lo han calificado quienes le han comprado o vendido. Esta retroalimentación permitirá una depuración asistida por la comunidad de perfiles falsos o fraudulentos. Las personas que hayan sido mal calificadas y que consideren que esto es injusto podrán presentar una querrela y tendrán 3 llamados de atención antes de ser bloqueados de la página.

Asistencia personalizada	Es posible que los clientes requieran asesoría para la realización de sus compras o presentar quejas y reclamos, por ello estará habilitado un servicio de asistencia dentro de un horario regular de trabajo en el cual se asistirá por medio de un chat las dudas que se puedan presentar.
Bloqueo de pagos	Se bloquea el pago al vendedor hasta que el comprador reciba el producto y verifique el estado del mismo.

6.10. Procesos de investigación y desarrollo

Aunque nuestra organización no requiere de forma vital de la investigación y desarrollo para la ejecución de su modelo de negocio, con el apoyo del servicio de asistencia técnica para la plataforma web nos mantendremos actualizados en cuanto a las mejoras que se pueden realizar para la prestación de un buen servicio.

6.11. Plan de compras

El personal vinculado a la compañía trabajará desde de casa, es por ello que se le facilitará un presupuesto mensual para aportar a su servicio de internet, papelería y refrigerio etc. El plan de compras deberá ser administrado por cada persona según sea su necesidad y este será adicional a su salario.

Para los servicios de contabilidad, gestión de redes sociales y asistencia técnica, se pagará un monto mensual de un contrato anual pactado con dichas firmas. En el caso del servicio de host este se cancelará de forma anual y los encargados de dicha gestión serán los de la empresa de asistencia técnica.

6.12. Costos de prestación del servicio

Al tratarse de un servicio los costos que se generan son los asociados a los gastos realizados que permiten la prestación del mismo, por ejemplo, los referentes a la nómina, servicios de outsourcing, gastos de servicios públicos, etc.

Estos costos serán discriminados más adelante en el capítulo de análisis financiero.

6.13. Infraestructura

El modelo de negocio que se presenta no requiere de una infraestructura física debido a que se encuentra en la internet. Por otro lado si se requiere de estar alojado en un proveedor de servicios de hosting, que para este ejercicio será Planeta hosting. Este servicio cuenta con una amplia trayectoria en el mercado con 12 años de experiencia, una importante asistencia de servicio al cliente 24/7 los 365 días del año, actualizaciones inmediatas, rapidez de transferencia de datos, etc. Todo lo anterior relevante para que se pueda prestar un buen servicio en una plataforma digital.

6.14. Mano de obra requerida

La mano de obra requerida que es vinculada a la organización de forma directa se compone por un Director General y un auxiliar administrativo y de servicio al cliente. Por otro lado, se hará uso de talento humano tercerizado por medio de una metodología de outsourcing para los temas de contabilidad, nómina, gestión de redes sociales, administración y actualización del sitio web.

7. Aspectos organizacionales y legales

7.1. Análisis estratégico

Para poner en marcha cualquier plan de trabajo y en especial un proyecto de empresa es necesario plantearse un camino a seguir y realizar un análisis de como dicha estrategia se ve afectada tanto interna como externamente por los diferentes factores presentes en el entorno, y a su vez de como afecta esto al cumplimiento de los objetivos empresariales establecidos. Según Ventura las organizaciones requieren establecer un análisis estratégico que les permita determinar los pasos y/o acciones a proseguir para el desarrollo de ventajas competitivas frente a sus homólogos en el mercado como por ejemplo la obtención de mayor rentabilidad, crecimiento, creación de valor entre otros. (Ventura, 2008).

7.2. Misión

Sentimos un alto compromiso con la sostenibilidad y por ello nuestra misión es la de brindar a las familias la facilidad de adquirir ropa infantil usada y a su vez contribuir con la reducción de la contaminación y la creación de una nueva cultura de consumo sin dejar de lado la buena calidad, la seguridad y la comodidad al permitirles comprar desde la comodidad de sus hogares.

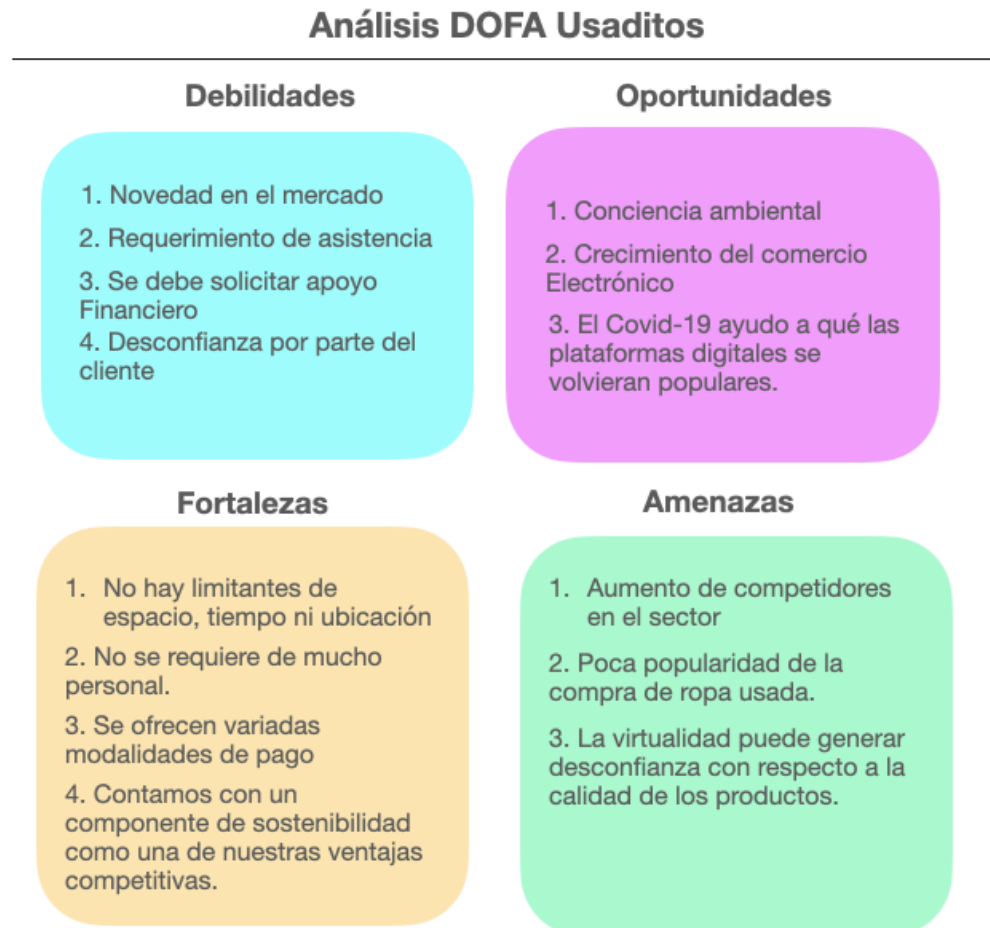
7.3. Visión

Usaditos tiene como proposito convertirse en el 2025 en una de las principales plataformas digitales de Intermediación de ropa infantil usada en Colombia reconocida por su alta calidad en el servicio, seguridad y fácil uso.

7.4. Análisis DOFA

El análisis DOFA es una herramienta de gestión corporativa que permite la evaluación de datos de forma lógica y organizada contribuyendo a una mejor gestión de las decisiones, al presentar gráficamente y de manera puntual la relación de factores que afectan a la organización (Chapman A, 2004)

Figura 35. Análisis DOFA Usaditos S.A.S



Fuente: Elaboración propia

Con relación al análisis anterior podemos concluir los siguientes puntos:

FO-1: La tecnología permite reaccionar con rapidez ante los cambios. La estructura de Usaditos esta creada para responder a las necesidades del consumidor de hoy que en su mayoría busca alternativas que faciliten el adquirir productos desde sus casas, reduciendo su exposición, costos de traslado y aumentando su comodidad.

FO-2: Estamos respondiendo a la necesidad real que se tiene de implementar modelos de negocio con bases sostenibles, dentro del marco constitucional colombiano que considera el cuidado y la preservación del medio ambiente como un deber de todos (P.Lopera 2019)

FA-1: Entendiendo el aumento de oferentes en el mundo digital, se debe seguir una estrategia de competencia en la cual seamos reconocidos por rapidos tiempos de entrega, veracidad de las publicaciones, rapidez en la respuesta a inquietudes etc.

FA-2: Se deben aprovechar las condiciones actuales que han ocasionado que los potenciales clientes estén más a gusto con alternativas digitales que presenciales y resaltar los beneficios adicionales como el bajo impacto ambiental del proyecto, y el ahorro para el consumidor etc.

FA-3: Resaltar por medio de nuestra publicidad la relevancia del componente de cuidado ambiental que tiene nuestra empresa.

DO-1: Podemos hacer uso de la novedad del proyecto como un elemento comercializador al catalogarnos como pioneros en el desarrollo de una plataforma online de Intermediación de ropa infantil usada.

DO-2: En medio de la pandemia por el Covid- 19 se puede dar a conocer la plataforma en las diferentes redes sociales debido a beneficios para el cuidado de la salud en las condiciones actuales.

DO-3: Las diferentes plataformas digitales nos permiten asistir a los clientes de maneras didácticas, por ejemplo, un video tutorial para realizar las compras paso a paso.

DA-1: En medio de este momento conyuntural en el que se promueve el reinventarse sumado al despertar del comercio digital en Colombia, es más sencilla la solicitud de créditos para negocios de índole digital ya que en su mayoría los costos asociados al mismo son menores que en negocios de tipo tradicional.

DA -3: Contar con un formulario muy completo de las características del producto ofrecido más el bloqueo de pago sujeto a la llegada del producto puede ofrecerle mayor tranquilidad al cliente.

7.5. Estructura organizacional

Dentro de las organizaciones es importante establecer una estructura que facilite las diferentes interacciones que son requeridas para dar cumplimiento a los objetivos finales de dicha organización, se puede considerar que estos parámetros cumplen con el mismo rol de un sistema social en el que se regula la comunicación de las personas y elementos técnicos dentro de un mismo entorno contribuyendo a la alineación del mismo con la estrategia y la estructura organizacional (Blanco A, Vásques A, Melamed E. 2020).

7.6. Perfiles y funciones

A continuación, se realiza una relación de las descripciones de cargo del recurso humano que se requiere en la organización, lo cual facilitará la selección y búsqueda del personal que se requiere.

Figura 36. Descripciones de cargo Usaditos S.A.S

DESCRIPCIONES DE CARGO DE USADITOS S.A.S		
CARGO	PERFIL	FUNCIONES
Director General	Administrador de empresas, Ingeniero industrial o carreras afines con gran experiencia en la gestión de recursos y talento humano de empresas de e-commerce.	<ul style="list-style-type: none"> a). Cumplir el rol de representante legal frente a las diferentes entidades. b). Informar del estado y rendimientos de la gestión de la organización a los accionistas. c). Establecer, ejecutar y hacerle seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la organización. d). Gestionar de la mejor forma los recursos financieros y humanos de la organización.
Auxiliar Administrativa y de servicio al cliente	Técnico y/o tecnólogo en carreras administrativas con experiencia en servicios auxiliares y administrativos y atención a quejas y reclamos.	<ul style="list-style-type: none"> a). Revisión y gestión hasta su resolución de las quejas y reclamos de los clientes. b). Apoyar al contador con la organización de los documentos requeridos para su gestión. c). Asistir y apoyar a los diferentes departamentos en las diferentes necesidades operativas.

<p>Jefe Técnico</p>	<p>Programador de Software con experiencia en la creación y gestión de plataformas de Intermediación digitales.</p>	<p>a). Administración y asistencia del sitio web. b) Asistencia en la atención de quejas relacionadas con el funcionamiento de la pagina. c).Planificar e implementar la actualizaciones y mejores requeridas de la pagina web como publicaciones y ofertas.</p>
<p>Contador/ Outsourcing</p>	<p>Contador Público</p>	<p>a).Preparar las declaraciones y o formularios para el pago de impuestos según la periodicidad legal. b) Hacer y presentar los estados financieros al director general y accionistas según sea el caso. c) Gestionar el pago de nomina y parafiscales en. El software contable.</p>
<p>Community manager</p>	<p>Publicista, mercadólogo o con carreras afines especialista en gestión de redes sociales y marketing digital.</p>	<p>a). Es el responsable de la gestión de las diferentes redes sociales interactuando con los usuarios, incentivando su interés y acercando a la marca a la comunidad objetivo. b). Planifica temáticas y publicaciones acordes a la planificación estratégica de la compañía.</p>

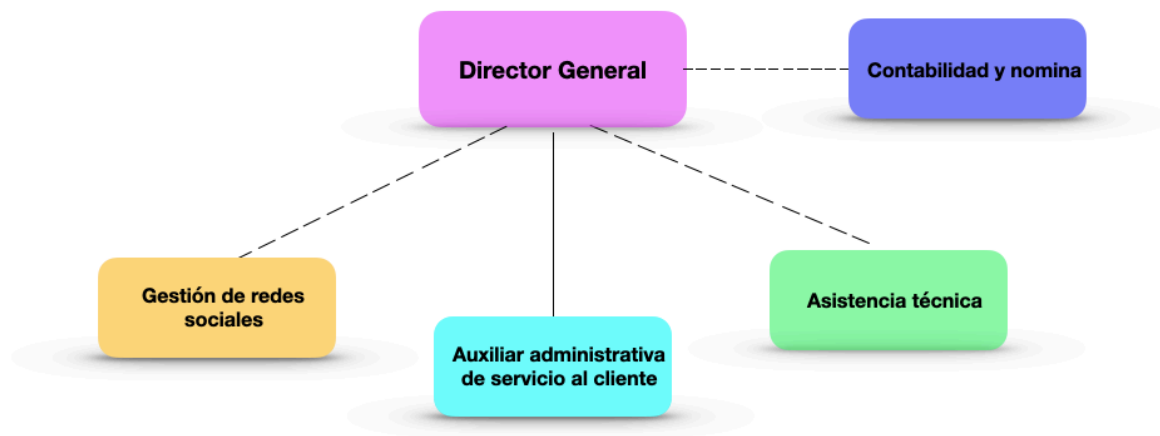
Fuente: Elaboración propia

7.7. Organigrama

La organización estará gestionada de forma jerárquica siendo el líder de la misma el Director General, en este caso dueño y/o principal accionista. A este le rendiran cuentas el auxiliar administrativo o de servicio al cliente y por medio de reportes mensuales de rendimiento y gestión los encargados de prestar los servicios de contabilidad, gestión de redes sociales y asistencia técnica.

Los últimos tres estaran vinculados a la organización por medio de un contrato de outsourcing

Figura 37. Organigrama de Usaditos S.A.S



Fuente: Elaboración propia

7.8. Esquema de contratación y remuneración

La solicitud, entrevista y posterior contratación del personal en caso de que este cumpla con los requerimientos establecidos en la descripción general del cargo, la realizará el Director General. Se firmará un contrato que incluirá una clausula de confidencialidad que pena el incumplimiento con una sanción

monetaria y se asignará un salario acorde a la experiencia y formación académica del solicitante.

En principio Usaditos contratará a dos empleados directos y el resto de servicios de talento humano se contratará en la modalidad de prestación de servicio debido a que no se requiere contar con ellos tiempo completo por el momento lo que contribuirá a la reducción de costos relacionados con la carga prestacional. El tipo de contrato y la remuneración estimada para cada uno se presenta en la tabla a continuación.

Figura 38. Esquema de contratación y remuneración Usaditos S.A.S

Cargo	Tipo de contrato	Remuneración
Director General	Contrato directo a termino indefinido	\$1.800.000 + las prestaciones sociales
Contador	Prestación de servicios (Pagos mensuales de un contrato anual)	\$ 350.000 mensuales
Auxiliar administrativo y servicio al cliente	Contrato directo a termino indefinido	\$908.526 + Auxilio de conectividad y trabajo en casa+Prestaciones sociales
Jefe Técnico	Prestación de servicios	\$350.000 mensuales
Community Manager	Prestación de servicios	\$350.000 mensuales

Fuente: Elaboración propia

7.9. Factores clave de la gestión del talento humano

Con el pasar de los años la percepción de la relevancia del talento humano en las organizaciones se ha transformado; En la actualidad se ha pasado de pensar que el capital, la maquinaria, la idea de negocio etc. son los elementos más relevantes para la consecución del proyecto, a considerar que la búsqueda de cultivar las aptitudes, fortalezas, motivaciones etc. de los empleados son una ventaja competitiva tiene un gran impacto en el éxito de la organización. Esto debido a que si se logra generar la sensación en ellos de que no son tan solo unos recursos sino socios de la organización su compromiso con la misma aumenta y al fortalecer sus y potenciar sus aptitudes crece el capital intelectual de la empresa (Hayes D.,2016)

Con base en lo anterior podemos considerar que los siguientes aspectos son claves en la gestión del talento humano al establecer las condiciones idóneas del entorno y de la gestión que permiten implementar un nuevo arquetipo de procedimientos con respecto a los colaboradores de la organización. Tenemos puntos clave como:

- Plan de capacitación virtual enfocado en las aptitudes y necesidades específicas del cargo.
- Establecer descripciones de cargo detalladas
- Construcción de un plan de metas realistas en conjunto con el área encargada
- Creación en conjunto de un plan de incentivos de mayor interés para los colaboradores (días libres, boletas de cine, cenas etc.)
- Plan de coaching empresarial
- Ajustar horarios de trabajo flexible y atados a resultados
- Establecer indicadores de cumplimiento de metas

7.10. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano

Dentro de las políticas de nuestra organización reconocemos la relevancia del talento humano para el éxito del proyecto, por ende, la retribución mas allá del salario como consecuencia a sus aportes para el cumplimiento de los objetivos, es considerada parte fundamental para la motivación de los mismos. Estos incentivos cumplen con la función de generar la sensación de reconocimiento por parte del empleador y sentido de pertenencia por parte del empleado.

El enfoque de la organización en cuanto a los reconocimientos va hacia un estilo moderno que reconoce que los colaboradores no solo se sienten recompensados con dinero, sino que hay otros incentivos que pueden impactar de forma más personal y generar un mejor efecto en el empleado. Además de la remuneración básica y de los incentivos salariales atados al cumplimiento de metas, consideraremos incentivos personalizados a las necesidades de los individuos (Chiavenato I. 2009) como:

- Descansos remunerados junto a períodos de festivos para que puedan compartir más con sus familias.
- Entradas a parques infantiles para lo que tienen niños.
- Regalar boletas de cine.
- Brindarle autonomía en su trabajo a medida que demuestren sus habilidades de autogestión.
- Actividades de integración para los empleados y sus familias

7.11. Esquema de gobierno corporativo

Podemos considerar que el gobierno corporativo cumple con la función de alinear los comportamientos del liderazgo de la organización con las pretensiones de los accionistas o dueños. Todo lo anterior con el fin de reducir los riesgos y garantizar la gestión óptima de los recursos de la organización de modo que

disminuye la incertidumbre sobre la fiabilidad de los procesos decisionales

(Ganga F, Vera J. 2008).

Con base en lo anterior se determinan los siguientes lineamientos que regirán la gobernanza de la organización:

- Los accionistas de la empresa establecerán claros lineamientos bajo los cuales se regirá la toma de decisiones por parte del director general y la forma en que se interactuará en caso de la llegada de nuevos socios, salida o cambio de dueños.
- La organización contará con un manual de convivencia el cual decretará la naturaleza de las interacciones dentro de la organización y los lineamientos que regirán dichas interacciones en la toma de las decisiones.
- El liderazgo de la organización establecerá los principios de la cultura organizacional en donde la sostenibilidad medio ambiental, el respeto, la cultura de trabajo en equipo, la ética serán parte fundamental.
- Se establecerá entrega de informes periódicos a los accionistas de la empresa sobre la gestión y rendimiento de la organización.

7.12. Aspectos legales

Marco regulatorio para el comercio electrónico en Colombia por el observatorio de E-commerce.

- Ley 527 de 1999, denominada ley de comercio electrónico establece el “principio de equivalencia funcional” entre: la firma electrónica y la autógrafa
- Artículo 91 de la Ley 633 de 2000: Todas las páginas web en Colombia y que tengan fines comerciales deben registrarse en el Registro Mercantil y brindarle a la DIAN la información que está considerada pertinente (Marco Regulatorio del eCommerce. Observatorio del E-commerce).

- Ley 1581 de 2012: Régimen general de protección de datos personales (Marco Regulatorio del eCommerce. Observatorio del E-commerce).
- Decreto 1727 de 2009, Decreto 2952 de 2010, Decreto 1377 de 2013, Decreto 886 de 2014 y Decreto 90 de 2018 de protección de datos personales (Marco Regulatorio del eCommerce. Observatorio del E-commerce).
- Ley 1480 de 2011 del Estatuto del Consumidor

Marco regulatorio para las PyMEs en Colombia según el Mincomercio

- Ley 2069 del 31 de diciembre de 2020 "Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia"
- Ley 1955 del 25 de mayo de 2019 "Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad"
- Ley 1819 de 29 de diciembre 2016 "Por medio de la cual se adopta una Reforma Tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones"
- Ley 1793 del 7 de julio de 2016 "Por medio de la cual se dictan normas en materia de costos de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones."
- Ley 1780 del 2 de mayo de 2016 "Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones."

-
- Ley 1753 del 9 d junio de 2015 "Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”.
 - Ley 1735 del 21 de octubre de 2014 "Por la cual se dictan medidas tendientes a promover el acceso a los servicios financieros transaccionales y se dictan otras disposiciones."
 - Ley 1676 del 20 de agosto de 2013 “Por la cual se promueve el acceso al crédito y se dictan normas sobre garantías mobiliarias."
 - Ley 1429 de 29 de diciembre de 2010 "Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo"
 - Ley1314 del 13 de julio de 2009 "Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento"
 - Ley 905 del 2 de agosto de 2004 "Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones."
 - Ley 590 del 10 de julio de 2000 "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa".
 - Ley 67 del 26 de diciembre de 1979 "Por el cual se dictan las normas generales a las que deberá sujetarse el presidente de la República para fomentar las exportaciones a través de las sociedades de

comercialización internacional y se dictan otras disposiciones para el fomento del comercio exterior."

7.13. Estructura jurídica y tipo de sociedad

Usaditos se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S, acorde a lo que indica la Cámara de Comercio de Bogotá en su página web "Dicha sociedad podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes" lo cual consideramos es lo mas apropiado para el tipo de empresa que deseamos constituir.

7.14. Regímenes especiales

La compañía acorde a sus características no se encuentra bajo ningun régimen especial bajo la legislación colombiana.

8. Aspectos financieros

8.1. Objetivos financieros

Los siguientes son los objetivos financieros que se considera importantes establecer para garantizar el inicio y sostenibilidad del modelo de negocio:

- Establecer el monto requerido para dar inicio al proyecto
- Establecer fuente del capital requerido
- Determinar el volumen de ventas mínimo para la sostenibilidad del negocio
- Establecer los costos en los diferentes niveles de la organización asociados a la puesta en marcha y sostenimiento del proyecto.
- Determinar metas de crecimiento anuales.
- Establecer las metas para el logro del retorno de la inversión en 4 años.

8.2. Política de manejo contable y financiero

Las políticas de manejo contable y financiero de la organización se determinarán dentro del marco de la ley para dar cumplimiento a la misma y de la ética empresarial en búsqueda del desarrollo un negocio de forma transparente para las entidades reguladoras y socios. Con lo anterior podemos instaurar las siguientes políticas:

- Construir los presupuestos y gastos operativos teniendo en cuenta las obligaciones impositivas que genera en ejercicio del negocio con las diferentes entidades gubernamentales, realizando estos pagos dentro de los plazos establecidos por la ley.

- Realizar informes de gestión financiera de manera periódica de tal forma que la gestión y destino de los recursos sea transparente para todos los stakeholders.
- Realizar auditorías externas con periodicidad anual para garantizar que la gestión financiera esta dentro del marco de lo establecido por la ley y que se hace uso responsable y coherente de los recursos de todos los socios.
- Gestionar los recursos de la organización de manera responsable y viable para que estos pueda generar los mejores rendimientos.
- Crear metas de ventas en base a las necesidades financieras de la organización para su viabilidad y crecimiento.

8.3. Presupuestos económicos

Los presupuestos económicos se realizarán con base en estimaciones utilizando un simulador financiero que permitira evaluar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto durante un período de 5 años.

Dicho simulador tendrá en cuenta los diferentes factores de tipo financiero que impactaran en la organización durante los próximos 5 años. Variables macroeconómicas como la inflación y el IPP (índice de precios del productor) se tendrán en cuenta para la proyección y estas serán tomadas con base al histórico de los últimos 3 años de operación regular del comercio 2017, 2018 y 2019 (Informe tecnico del DANE 2018, 2019, 2020).

No se tomarán los porcentajes del 2020, ya que debido a la COVID-19 los datos de inflación e IPP son atípicos y no responden a un ejercicio real de la economía, lo cual puede arrojarnos datos poco fiables. Esto también irá acorde a las estimaciones de inflación del Banco de la República que mantiene la meta para el 2021 en un 3% teniendo un rango de variación de entre un 2% a 4% (Banco de la República, 2020).

-Inflación: Esta corresponderá al 3,69% lo cual es el promedio de los años 2017, 2018 y 2019 según el DANE.

-IPP: Sera del 3,89% porcentaje promedio de los años 2017, 2018 y 2019 según el DANE.

La renta se tomara con base a lo establecido en la Ley 1819 de 2016 la cual indica que para nuestro tipo de negocio corresponde el 33% de renta anual.

Figura 39. Porcentaje de inflación, IPP y renta para los proximos 4 años

AÑO	2022	2023	2024	2025
INFLACIÓN	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%
IPP	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%

TASA IMPTO RENTA	33,0%
------------------	-------

Fuente: Elaboración propia con base en el simulador EAN.

8.4. Presupuesto de ventas

Los precios de venta se estimaron con base a los precios promedio de indumentaria infantil nueva de marcas competidoras en el mercado, en donde al ser prendas previamente usadas se estima se venderán con una reducción aproximada de su precio de un 45%. Cabe aclarar que al ser una plataforma de Intermediación se permite que los precios de los vendedores sean puestos por ellos libremente lo cual puede hacer que varíe este porcentaje acorde a la apreciación individual de cada vendedor del valor según el estado, marca y calidad de la prenda.

Las cantidades promedio de las prendas se asignan acorde a su precio, por ello las de menor valor entre 14.000 y 29.000 pesos serán según nuestras estimaciones la de mayor venta. Estas por lo general son prendas de uso cotidiano mientras que las de más alto valor son de venta para ocasiones especiales y rondan entre los 32.000 en adelante.

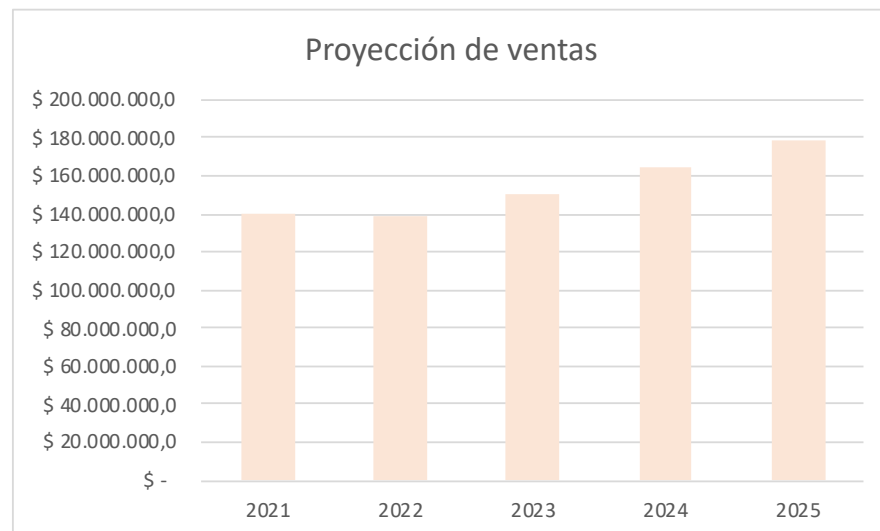
Figura 40. Proyecciones de ventas Usaditos para los proximos 5 años

AÑO	PROYECCIONES				
	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS ANUALES	\$ 119.040.000,0	\$ 124.029.830,4	\$ 135.036.857,7	\$ 147.020.703,6	\$ 160.068.056,0
COSTOS ANUALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MARGEN OPERATIVO	\$ 119.040.000,0	\$ 124.029.830,4	\$ 135.036.857,7	\$ 147.020.703,6	\$ 160.068.056,0

Fuente: Elaboración propia con base en el simulador EAN.

En esta parte del simulador se consideran como costos los relacionados con la compra de productos, al ser nuestro proyecto un servicio estos costos son 0.

Figura 41. Proyección de ventas anuales



Fuente: Elaboración propia con base en el simulador EAN.

8.5. Presupuesto de costos de comercialización

Al ser un modelo de negocio de servicios, en este caso una plataforma de Intermediación de indumentaria no se requiere adquirir directamente los productos para comercializarlos lo que significa que no tendremos costos de compra de mercancía.

8.6. Presupuesto de costos laborales

Los costos que se presentan a continuación son los referentes a la nómina de la organización para los dos empleados que estarán vinculados tiempo completo. Los salarios propuestos incluyen las prestaciones sociales establecidas por las ley.

En este espacio también se incluyen los costos relacionados con la transferencia de dinero a las cuentas bancarias de los vendedores a diferentes bancos y el porcentaje que cobran las pasarelas de pagos por cada cobro a tarjetas de crédito y débito.

Figura 42. Costos laborales Usaditos S.A.S

NÓMINAS:	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 51.698.458,00
COSTOS FINANCIEROS BANCARIOS	\$ 11.200.000,00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	
TOTAL NÓMINAS Y COSTOS FINANCIEROS	\$ 62.898.458,00

Fuente: Elaboración propia con base en el simulador EAN.

8.7. Presupuesto de costos administrativos

Al ser una compañía en el mundo digital y gracias a los avances tecnológicos actuales los dos empleados de la organización que se vincularán tiempo completo trabajarán desde sus casas. Esto permitirá la reducción de costos fijos y el

aumento de la calidad de vida de los empleados al evitarles desplazamientos y al permitirles estar más tiempo en casa para que compartan con sus familias.

Figura 43. Relación de gastos fijos mensuales
GASTOS FIJOS:

	VALOR AÑO 1
HOSTING	\$ 750.000,00
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 500.000,00
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 100.000,00
INTERNET:	\$ 1.000.000,00
PAPELERÍA:	\$ 600.000,00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	
SERVICIOS DE ASEO:	
polizas de seguro	
Outsourcing	\$ 12.000.000,00
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 14.950.000,00

Fuente: Elaboración propia con base en el simulador EAN.

8.8. Presupuesto de inversión

La inversión inicial requerida para la creación de la estructura de la empresa se estima es de \$16.500.000 pesos. Al ser una empresa que se alojara en la internet y que funciona como una plataforma de Intermediación los costos asociados con establecimientos físicos para atención y almacenaje de productos son eliminados.

Figura 44. Inversión inicial Usaditos S.A.S

	INVERSIÓN INICIAL
Pagina web	\$ 4.000.000,00
Registro de marca	\$ 1.000.000,00
Insumos de marketing	\$ 1.000.000,00
Desarrollo de pasarela de pago	\$ 7.500.000,00
Carga inicial de productos	\$ 1.000.000,00
CAMARA DE COMERCIO	\$ 2.000.000,00
<u>TOTAL INVERSIONES</u>	\$ 16.500.000,00

Fuente: Elaboración propia con base en el simulador EAN.

8.9. Estados financieros (escenario probable)

Los estados financieros que se presentan son una proyección de los primeros 5 años en donde se estima una inversión inicial de \$16.500.000 de pesos para la puesta en marcha del negocio, la solicitud de un crédito por \$ 36.424.229,00 pesos a una entidad bancaria y el aporte del emprendedor que corresponde a unos \$25.000.000 pesos que en conjunto permitirán una operación ininterrumpida durante 6 meses, momento en el que se alcanza según las proyecciones de ventas el punto de equilibrio del negocio.

8.10. Flujo de caja

Figura 45. Flujo de caja Usaditos

	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:				
	CAPITAL INVERTIDO				
	AÑO o				
	2021	2022	2023	2024	2025
Activos Corrientes	\$ 44.924.229	\$ 61.396.214	\$ 61.007.210	\$ 65.494.033	\$ 73.083.690
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 6.262.810	\$ 7.303.165	\$ 10.369.384	\$ 17.682.618
KTNO	\$ 44.924.229	\$ 55.133.404	\$ 53.704.045	\$ 55.124.650	\$ 55.401.072
Activo Fijo Neto	\$ 16.500.000	\$ 14.300.000	\$ 12.100.000	\$ 9.900.000	\$ 5.500.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 2.200.000	\$ 4.400.000	\$ 6.600.000	\$ 11.000.000
Activo Fijo Bruto	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 61.424.229	\$ 69.433.404	\$ 65.804.045	\$ 65.024.650	\$ 60.901.072
	CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE				
EBIT	\$ 26.991.542,0	\$ 29.108.764,3	\$ 37.137.184,3	\$ 46.032.512,2	\$ 55.877.380,3
Impuestos	\$ 8.907.208,9	\$ 9.605.892,2	\$ 12.255.270,8	\$ 15.190.729,0	\$ 18.439.535,5
NOPLAT	\$ 18.084.333,1	\$ 19.502.872,1	\$ 24.881.913,5	\$ 30.841.783,2	\$ 37.437.844,8
Inversión Neta	\$ 8.009.175,2	\$ -3.629.359,7	\$ -779.394,9	\$ -1.553.422,5	\$ -2.570.155,0
Flujo de Caja Libre del período	\$ 26.093.508	\$ 15.873.512	\$ 24.102.519	\$ 29.288.361	\$ 34.867.690

Fuente: Elaboración propia

8.11. Estado de resultados

Figura 46. Estado de resultado primero 5 años

	ESTADO DE RESULTADOS				
	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS	\$ 119.040.000,0	\$ 124.029.830,4	\$ 135.036.857,7	\$ 147.020.703,6	\$ 160.068.056,0
COSTO VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA	\$ 119.040.000,0	\$ 124.029.830,4	\$ 135.036.857,7	\$ 147.020.703,6	\$ 160.068.056,0
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 62.898.458,0	\$ 65.219.411,1	\$ 67.626.007,4	\$ 70.121.407,0	\$ 72.708.887,0
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 14.950.000,0	\$ 15.501.655,0	\$ 16.073.666,1	\$ 16.666.784,3	\$ 17.281.788,7
OTROS GASTOS	\$ 12.000.000,0	\$ 12.000.000,0	\$ 12.000.000,0	\$ 12.000.000,0	\$ 12.000.000,0
DEPRECIACIÓN	\$ 2.200.000,0	\$ 2.200.000,0	\$ 2.200.000,0	\$ 2.200.000,0	\$ 2.200.000,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 26.991.542,0	\$ 29.108.764,3	\$ 37.137.184,3	\$ 46.032.512,2	\$ 55.877.380,3
GASTOS FINANCIEROS	\$ 8.013.330,4	\$ 6.977.960,5	\$ 5.714.809,3	\$ 4.173.764,9	\$ 2.293.690,6
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 18.978.211,6	\$ 22.130.803,8	\$ 31.422.374,9	\$ 41.858.747,4	\$ 53.583.689,7
IMPUESTOS	\$ 6.262.809,8	\$ 7.303.165,2	\$ 10.369.383,7	\$ 13.813.386,6	\$ 17.682.617,6
UTILIDAD NETA	\$ 12.715.401,8	\$ 14.827.638,5	\$ 21.052.991,2	\$ 28.045.360,8	\$ 35.901.072,1

Fuente: Elaboración propia

8.12. Balance general

Figura 47. Balances -primeros 5 años

		BALANCE										
AÑO o		2021		2022		2023		2024		2025		
		ACTIVO										
CAJA/BANCOS	\$	44.924.229,00	\$	61.396.214,06	\$	61.007.209,80	\$	65.494.033,36	\$	69.584.613,74	\$	73.083.689,73
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	4.000.000,00	\$	4.000.000,00	\$	4.000.000,00	\$	4.000.000,00	\$	4.000.000,00	\$	4.000.000,00
FIJO DEPRECIABLE	\$	12.500.000,00	\$	12.500.000,00	\$	12.500.000,00	\$	12.500.000,00	\$	12.500.000,00	\$	12.500.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$	2.200.000,00	\$	4.400.000,00	\$	6.600.000,00	\$	8.800.000,00	\$	11.000.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$	16.500.000,00	\$	14.300.000,00	\$	12.100.000,00	\$	9.900.000,00	\$	7.700.000,00	\$	5.500.000,00
TOTAL ACTIVO	\$	61.424.229,00	\$	75.696.214,06	\$	73.107.209,80	\$	75.394.033,36	\$	77.284.613,74	\$	78.583.689,73
		PASIVO										
Impuestos X Pagar		0	\$	6.262.809,8	\$	7.303.165,2	\$	10.369.383,7	\$	13.813.386,6	\$	17.682.617,6
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$	6.262.809,8	\$	7.303.165,2	\$	10.369.383,7	\$	13.813.386,6	\$	17.682.617,6
Obligaciones Financieras	\$	36.424.229,00	\$	31.718.002,44	\$	25.976.406,04	\$	18.971.658,43	\$	10.425.866,34	\$	(0,00)
PASIVO	\$	36.424.229,00	\$	37.980.812,28	\$	33.279.571,28	\$	29.341.042,16	\$	24.239.252,98	\$	17.682.617,61
		PATRIMONIO										
Capital Social	\$	25.000.000,00	\$	25.000.000,00	\$	25.000.000,00	\$	25.000.000,00	\$	25.000.000,00	\$	25.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$	0	\$	12.715.401,8	\$	14.827.638,5	\$	21.052.991,2	\$	28.045.360,8	\$	35.901.072,1
TOTAL PATRIMONIO	\$	25.000.000,00	\$	37.715.401,79	\$	39.827.638,52	\$	46.052.991,20	\$	53.045.360,75	\$	60.901.072,12
TOTAL PAS + PAT	\$	61.424.229,00	\$	75.696.214,06	\$	73.107.209,80	\$	75.394.033,36	\$	77.284.613,74	\$	78.583.689,73
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-

Fuente: Elaboración propia con base en el simulador EAN.

8.13. Indicadores financieros

Para la evaluación de la viabilidad financiera de Usaditos se hace uso de indicadores financieros que permiten entender que tan rentable es en el tiempo el modelo de negocio en relación a las metas de ventas y la concordancia de los gastos generados en una proyección a 5 años de operación.

El proyecto presenta una rentabilidad (TMR) del 20% la cual se considera atractiva y realista dentro del marco de los negocios tradicionales.

El proyecto presenta los siguientes resultados en términos de indicadores financieros, un VAN de \$ 13.428.795,42 de pesos el cual tiene una tasa interna de retorno del 28,93% y un retorno de la inversión en un plazo de 4,1 años logrando su punto de equilibrio cuando se logre estabilizar las ventas en 10.616 unidades.

8.14. Fuentes de financiación

Para dar inicio al proyecto se solicitará un crédito a una entidad financiera que permita el funcionamiento del mismo de forma ininterrumpida durante los primeros 8 meses, lo que permitirá alcanzar el monto mínimo de ventas para el punto de equilibrio.

Figura 48. Financiación del proyecto Usaditos S.A.S

TOTAL INVERSIÓN	\$	61.424.229,00
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES	\$	25.000.000,00
PRÉSTAMO A SOLICITAR	\$	36.424.229,00

Fuente: Elaboración propia con base en el simulador EAN.

8.15. Evaluación financiera

Este proyecto tiene un VAN de \$ 13.428.795,42 con una TIR de 28,93% y un punto de equilibrio que se estima alcanzar en los 6 a 7 meses del proyecto esto sin tener en cuenta que este proyecto tiene alcance nacional y al encontrarse alojado en un sitio web no existen limitantes de horario ni espacio lo cual puede acelerar el alcance de dicho punto.

Por otro lado, la recuperación de la inversión se estima a los 4,1 años con base a un crecimiento anual del 5% lo cual considero que para una plataforma digital con estas características es recatado. Por todo lo anterior puedo concluir que el proyecto es financieramente viable, además de relativamente sencillo de implementar dado sus bajos costos de arranque inicial, fácil implementación y gran potencial de crecimiento.

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

9.1. Dimensión social

El proyecto busca la transformación cultural de las familias colombianas a través de la naturalización de la adquisición de prendas para vestir usadas, en donde se impacta a los niños y su concepto del consumo desde pequeños promoviendo la sostenibilidad como componente importante en sus vidas por medio de su aplicación al usar este tipo de prendas e impactando en la reducción de la pobreza y desigualdad al ser parte del cambio que potencia la reutilización de recursos existentes extendiendo su vida útil al aprovechar toda la calidad que ofrecen.

9.2. Dimensión ambiental

El cuidado y preservación de los recursos medio ambientales es una obligación de todos. Proyectos verdes que contribuyan a facilitar para la comunidad en general su aporte a la reducción del impacto ambiental son necesarios para lograr la transición a un modelo de consumo sustentable. Como lo proclama la declaración de la conferencia de las naciones unidas sobre el medio ambiente de junio de 1972:

“La protección y mejoramiento del medio humano es una cuestión fundamental que afecta al bienestar de los pueblos y al desarrollo económico del mundo entero, un deseo urgente de los pueblos de todo el mundo y un deber de todos los gobiernos”

Proyectos como Usaditos no solo tienen impacto en las generaciones actuales si no en las venideras, ya que demuestran que son posibles alternativas para

suplir una necesidad como es la de vestirse, pero con una reducción considerable de su impacto.

9.3. Dimensión económica

Este proyecto aporta al país al ser un generador de empleo y riqueza dentro del marco de las legislación tributaria y brindando un fuente de ingresos digna para los Colombianos. Al contratar servicios y generar oportunidades de negocio provenientes de emprendimiento sostenible, te conviertes en parte activa de la transformación de la economía de un sistema lineal a uno circular, que no solo prolongando el uso de prendas sino convierte este sistema en una fuente de bienestar económico para la comunidad en general.

9.4. Dimensión de gobernanza

Este proyecto se cimienta en políticas de responsabilidad social corporativa al establecer un sistema de gobernanza regido por la transparencia de la información y el bienestar de los colaboradores y sus familias.

Se establece como un modelo de negocio en miras a convertirse en una sociedad tipo BIC, estableciendo una estructura que genera las condiciones para el cumplimiento de los diferentes componentes de sostenibilidad y bienestar social una vez se ponga en marcha el proyecto.

10. Conclusiones

El objetivo del desarrollo de este trabajo era el de evaluar la viabilidad tanto financiera como del entorno comercial para la puesta en marcha de un modelo de negocios como Usaditos, una plataforma de Intermediación de ropa infantil usada dentro del territorio colombiano.

La investigación y posterior análisis de los resultados, nos permitió concluir que el mercado actual presenta las condiciones ideoneas para éxito de proyectos con componentes de sostenibilidad al ser el cambio climático y relación de la industria con el cambio del mismo uno de los temas principales en las agendas gubernamentales.

Colombia presenta iniciativas para promover que las empresas construyan modelos basados en la sostenibilidad y el bienestar social en donde el lucro no sea el fin sino el medio para lograr la prosperidad de los diferentes grupos de interes. Muestra de esto es la implementación de lineamientos para transformar sociedades comerciales tradicionales en sociedades BIC (Sociedades Comerciales de Beneficio e Interés Colectivo) en las cuales los propósitos principales de la compañía giran en torno a buenas prácticas ambientales, de gobernanza e impacto positivo en la comunidad (Sociedades BIC empresas con propósito MinComercio, 2018).

Esto además de mejorar la reputación de la empresa ante la sociedad, generar fidelización en sus clientes, propiciar oportunidades de crecimiento atrayendo inversión y preparar a las organizciones para ser más competitivas en el mundo actual tambien trae consigo beneficios tributarios especialmente diseñados para este tipo de empresas (Sociedades BIC empresas con propósito MinComercio, 2018).

También se pudo determinar que hay una necesidad desatendida por parte del comercio tradicional y es la de encontrar un espacio de encuentro entre

demandantes y ofertantes de ropa infantil usada que aun se encuentra en perfectas condiciones para seguir siendo usada, esto permitiendole a padres jovenes reducir sus gastos en temas de vestimenta para sus hijos al mismo tiempo que contribuyen con un proyecto de bases sostenibles.

El desarrollo de este análisis también permitió verificar que el proyecto es viable financieramente al ejecutar una proyección a 5 años del modelo de negocio acorde a las ventas, crecimiento, utilidad entre otras metas establecidas por el emprendedor despues del estudio del sector y su competencia.

Con todo lo anterior se concluye de forma general que el proyecto Usaditos, cuenta con todos los elementos que se requieren para la puesta en marchar y la obtención de un resultado exitoso respetando el cumplimiento de las metas establecidas y contenidas en este estudio.

Referencias

- ¿Qué son las sociedades por acciones simplificadas?. Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas>
- Asobancaria. (2019). *E-commerce, crecimiento y ecosistema digital en Colombia*. Recuperado el 17 de agosto del 2020, de <https://www.asobancaria.com/2019/12/02/edicion-1213-e-commerce-crecimiento-y-ecosistema-digital-en-colombia-2/>
- Atehortúa F, Bustamante R, Valencia J.(2008) Sistema de gestión integral. Una sola gestión un solo equipo. Recuperado de https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=15nVyh1Fn6MC&oi=fnd&pg=PR13&dq=modelo+de+gestión+integral&ots=yuB4XlzE7x&sig=XCy6b7TkWDHo8c0sy0esmHz6a4&redir_esc=y#v=onepage&q=modelo%20de%20gestión%20integral&f=false
- Bioguía (2020). *Ropa usada: un mercado en crecimiento que cuida el planeta*. Recuperado el 17 de agosto del 2020, de https://www.bioguia.com/tendencias/ropa-usada-mercado-crecimiento_71950862.html
- Blanco A, Vásques A, Melamed E. (2020) Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. Revista de Ciencias Sociales. Pp 133-147. Recuperado de [http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/5949/Estructura Organizacional Determinante Competitivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/5949/Estructura%20Organizacional%20Determinante%20Competitivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cámara de comercio electrónico. (2019). *¿Hacia dónde va el comercio electrónico en el 2019?* Recuperado el 17 de agosto del 2020, de <https://www.ccce.org.co/noticias/hacia-donde-va-el-comercio-electronico-en-2019/>
- Chapman A, (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Recuperado de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45320229/AnalisisFODAyPEST.pdf?1462300257=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAnalisis DOFA y analisis PEST.pdf&Expires=1614209672&Signature=KM6xndAwQNEAZUI3FWAY8xei0SL8qo](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45320229/AnalisisFODAyPEST.pdf?1462300257=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAnalisis_DOFA_y_analisis_PEST.pdf&Expires=1614209672&Signature=KM6xndAwQNEAZUI3FWAY8xei0SL8qo)

[Yzl4eor4DymtiA5WC-NLqf8PrZ71dtuNkl~5BtkpgkkGg~NPdroJydpIf2-OGcYhrBZ14AszL2nFkl21VfqGzF85KISLsBV5vqX9VdqseP8fSKZWYFp88Ok0xiFBHukPpL7sPxo5HDuLrROaoqd5k8xxlXQSK4-7EGtWcATB1BFc6ZGpWeJXyAimE-cBmCbfw-~pd6hFkUbfWxayL7VTa5QDPyyj-5sQPFfHdw293QH7Ej5dq-G0YmHnnKbPpgA9xOAA-RQFfsiiX-3NOiJ82RgRwi3KtUo4xdqRANdpHEMrURUKZLI7zw_ &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.researchgate.net/publication/328111111/figure/fig/1/figure-fig1/1517211111111/1517211111111/Yzl4eor4DymtiA5WC-NLqf8PrZ71dtuNkl~5BtkpgkkGg~NPdroJydpIf2-OGcYhrBZ14AszL2nFkl21VfqGzF85KISLsBV5vqX9VdqseP8fSKZWYFp88Ok0xiFBHukPpL7sPxo5HDuLrROaoqd5k8xxlXQSK4-7EGtWcATB1BFc6ZGpWeJXyAimE-cBmCbfw-~pd6hFkUbfWxayL7VTa5QDPyyj-5sQPFfHdw293QH7Ej5dq-G0YmHnnKbPpgA9xOAA-RQFfsiiX-3NOiJ82RgRwi3KtUo4xdqRANdpHEMrURUKZLI7zw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Chiavenato I (2009) *Gestión del Talento Humano*. 3ra edición. Recuperado de <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

CNC (2020). *Radiografía de la era digital en Colombia*. Recuperado el 17 de agosto del 2020, de <https://www.centronacionaldeconsultoria.com/post/radiografia-de-la-era-digital-en-colombia-cnc-2020>

Dane (2020). *Estadísticas de género*. Recuperado el 17 de agosto del 2020, de <http://www.dane.gov.co/>

Digital (2020). *3.8 billion people use social media*. Recuperado el 17 de agosto del 2020, de <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>.

EMIS University. (2019). *Estudio de retail en Colombia 2019-Moda infantil*. Recuperado el 17 de agosto del 2020, de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2208/php/search/doc?dcid=659162085&ebSCO=1>

Fernandez J.(2020). Digital 2020: El uso de las redes sociales, abarca casi la mitad de la población mundial. Recuperado de [:https://wearesocial.com/es/blog/2020/01/digital-2020-el-uso-de-las-redes-sociales-abarca-casi-la-mitad-de-la-poblacion-mundial](https://wearesocial.com/es/blog/2020/01/digital-2020-el-uso-de-las-redes-sociales-abarca-casi-la-mitad-de-la-poblacion-mundial)

Ganga F, Vera J. (2008) *El Gobierno Corporativo: Consideraciones y cimientos teóricos*. Cuadernos de Administración vol 1 pp 93-126. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503505.pdf>

Guterres, A. (2017). *La economía verde es la economía del futuro*. Recuperado el 17 de agosto del 2020, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2017/11/guterres-la-economia-verde-es-la-economia-del-futuro/>

-
- Hayes D (2016) Movitación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. Revista Digital investigación&negocios. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v9n13/v9n13_a05.pdf
- Hériz, I. B. (2018). *Economía circular: un nuevo modelo de producción y consumo sostenible*. Recuperado el 17 de agosto del 2020, de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2102/lib/bibliotecaeansp/detail.action?docID=5513796>
- Indice de Precios del Productor (2019). Boletín técnico. Recuperado de : https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipp/bol_ipp_dic19.pdf
- Kotler, Philip; Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing*. Recuperado el 17 de agosto del 2020, de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2071/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- La mitad de Colombia no tiene internet 2019. MinTIC: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/MinTIC-en-los-Medios/100837:La-mitad-de-Colombia-no-tiene-internet>
- Ley 1819 de 2016. Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones. Recuperado de : <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=79140>
- LR la república (2020). *Las tendencias del comercio electrónico*. Recuperado el 17 de agosto del 2020, de <https://www.larepublica.co/internet-economy/las-tendencias-del-comercio-electronico-2837316>
- Mall & retail (2020). *El mapa de la moda infantil en Colombia*. Recuperado el 17 de agosto del 2020, de https://www.mallyretail.com/index.php?id=&id_news=72
- Marco Regulatorio del eCommerce.Observatorio del E-commerce. Recuperado de <https://www.observatorioecommerce.com.co/marco-regulatorio-del-ecommerce/>
- Michael E Porter (2018). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Recuperado el 10 de octubre del 2020, de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf

- Michael E. Porter (2015) *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México. Grupo Editorial Patria
- Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, M. de comercio industria y turismo. (2019). *Estrategia Nacional de Economía Circular*. Recuperado el 17 de agosto del 2020, de http://www.andi.com.co/Uploads/Estrategia Nacional de Economía Circular-2019 Final.pdf_637176135049017259.pdf
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2013) Decreto numero 3022 de 2013. Por el cual se reglamente la ley 1314 de 2009 sobre el marco tecnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el grupo 2, de <https://www.mincit.gov.co/temas-interes/documentos/decreto3022-2013-p.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y turismo (2018) . Sociedades BIC empresas con propósito. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/minindustria/sociedades-bic/ebook-sociedades-bic-02dic.aspx> Ministerio de Comercio, Industria y turismo. Leyes para PyMEs. Recuperado de <http://www.mipymes.gov.co/normatividad/leyes>
- MinTic. (2020). *Conectividad y transformación digital*. Recuperado el 17 de agosto del 2020, de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/125603:La-hoja-de-ruta-del-MinTIC-para-el-2020-conectividad-y-transformacion-digital>
- Nielsen 2018. Comercio Conectado. Recuperado de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/connected-commerce-report-spanish.pdf>
- OCDE (2002). *¿Hacia un consumo sostenible en los hogares? Tendencias y políticas en los países de la OCDE*. Recuperado el 10 de octubre del 2020, de <https://www.oecd.org/env/consumption-innovation/1938992.pdf>
- OCDE (2011). *Herramientas para la evaluación de la competencia*. Recuperado el 02 de septiembre del 2020, de <https://www.oecd.org/daf/competition/98765433.pdf>
- OCDE (2012). *Perspectivas ambientales de la OCDE hacia 2050: consecuencias de la inacción*. Recuperado el 10 de octubre del 2020, de <http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/49912980.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (2019). *El costo ambiental de estar a la moda*. Recuperado el 17 de agosto del 2020, de <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>
- Ortiz R, Camacho F, Beltran R. (2017) Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?. Revista Publicando, 4 No 10

.Recuperado de :<https://blog.selfbank.es/wp-content/uploads/2018/02/500-1957-1-PB.pdf>

Página oficial de la presidencia de la republica: Datos de inflación del año 2018 y 2019 Recuperado de [https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190105-Inflacion-de-2018-en-Colombia-cerro-en-3-18.aspx#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20informe%20del%20Dane,\)%20fue%204%2C09%25](https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190105-Inflacion-de-2018-en-Colombia-cerro-en-3-18.aspx#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20informe%20del%20Dane,)%20fue%204%2C09%25).

Palacio Lopera, A. (2019). Legislación ambiental en colombia: ayer, hoy y desafíos. *Summa Iuris (histórico)*, 7(1), 97-113.
doi:<https://doi.org/10.21501/23394536.3277>

Prese Box. *B2C E-Commerce sales of clothing are booming globally*. Recuperado el 17 de agosto del 2020, de <https://www.pressebox.com/pressrelease/ystatscom-gmbh-co-kg/B2C-E-Commerce-sales-of-clothing-are-booming-globally/boxid/612498>

Roble, B. (2018) Índice de validez de contenido: coeficiente V de Aikern. Revista Pueblo Continente vol29. Recuperado de :
<http://200.62.226.189/PuebloContinente/article/view/991/914#>

Serrano A, Carrillo S, (2011). La Economía Verde desde una perspectiva de América Latina. Recuperado de : <https://www.paralelo36andalucia.com/wp-content/2012/01/economia-verde-y-am%c3%a9rica-latina1.pdf>

Transformación digital, plus para la reactivación económica (2020). Vicepresidencia.gov. Recuperado de:
<https://mlr.vicepresidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Transformacion-digital-plus-para-la-reactivacion-economica.aspx>

Ventura, J.(2008). Análisis estratégico de la empresa. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=geR_9VTPOM4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=importancia+del+análisis+estratégico&ots=k4uyg-Qt-&sig=TRoYKbBuQm0tra5URQZWu6beYIQ#v=onepage&q=importancia%20del%20análisis%20estratégico&f=false

A. Anexo. Encuesta Piloto a Clientes

App de intercambio de indumentaria infantil en estado de uso

1. ¿Ha comprado alguna vez indumentaria infantil por Internet?

- Si
- No

2. ¿Con qué frecuencia compra ropa para sus hijos?

- Mucha
- Intermedia
- Poca

3. ¿Qué importancia tiene el precio en su compra habitual de indumentaria infantil?

- Muy importante
- Poco importante

4. ¿Adquiriría ropa en estado de uso para sus hijos?

- Si
- No

5. ¿Vendería la ropa que han utilizado sus hijos para generar ingresos?

- Si
- No

6. Si nunca ha adquirido ropa en estado de uso, ¿Cuáles son sus razones?

- Pensar que es de mala calidad
- Nunca lo he tenido como opción
- No encontré un lugar donde se venda
- Otro

7. Si ha comprado ropa infantil en estado de uso, ¿Cuáles son las razones por las cuáles la adquirió?

- Precio
- Calidad
- Para contribuir con el medio ambiente
- Otro

8. Si nunca ha comprado por Internet, ¿Cuáles son sus razones?

- No me interesa
- Me genera desconfianza
- Dudo que el producto llegue en las condiciones pactadas
- Otro

9. Si ha realizado compras a través de Internet, ¿Cuáles son las razones que lo han motivado a hacerlo por este medio?

- Por comodidad
- Por rapidez
- Más económico/mayores ofertas
- Mejor atención

10. ¿Le gustaría tener una aplicación en el celular dónde pueda adquirir indumentaria para sus hijos?

- Sí
- No