



# **La Guaca**

**Luisa Fernanda Garcia Salgado**

Universidad EAN

Estudios Virtuales

Maestría en Mercadeo Global

Bogotá, Colombia

2021

# **La Guaca**

**Luisa Fernanda Garcia Salgado**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magister en Mercadeo Global**

**Director (a):**

Maria Paula Rubio Moreno

**Modalidad:**

Creación de Empresa

Universidad EAN

Estudios Virtuales

Maestría en Mercadeo Global

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 quien siempre ha  
acompañado mis sueños.

Para ser irremplazable, uno debe buscar  
siempre ser diferente.

Coco Chanel

## RESUMEN

LaGuaca.co es el proyecto de plataforma de comercio electrónico especializado para el sector de la joyería y bisutería en Colombia, en ella convergerán los actores del ecosistema añadiendo un canal digital de venta diseñado de acuerdo con las necesidades del segmento. La idea de negocio nace de la inspiración, experiencia y necesidades que la emprendedora ha desarrollado a lo largo de su vida laboral y conocimiento del sector como pasatiempo.

La investigación tiene por objetivo principal elaborar un plan de negocio para la implementación de una plataforma de comercio electrónico para integrar a los actores del sector de la joyería y bisutería, con envíos y entregas a domicilio en Colombia. El documento se estructura a partir de la descripción de la idea, el análisis del entorno y el diseño y definición de los requerimientos para una eventual implementación de la empresa.

Colombia presenta una gran oportunidad en el desarrollo del comercio electrónico y el sector de la joyería y bisutería tiene alto potencial para la generación de ingresos, por lo que la idea de negocio cuenta con viabilidad de mercado, técnica y financiera. Adicionalmente, la pandemia a acelerado la adaptación del consumidor a las compras por medio virtuales, lo que aumenta la probabilidad de éxito del negocio planteado.

**Palabras clave:** comercio electrónico, joyería, bisutería, emprendimiento, negocios postpandemia

---

## ABSTRACT

LaGuaca.co is the project of specialized e-commerce platform for the jewelry and costume jewelry sector in Colombia, in it the actors of the ecosystem will converge adding a digital sales channel designed according to the needs of the segment. The business idea is born from the inspiration, experience and needs that the entrepreneur has developed throughout her working life and knowledge of the sector as a hobby.

The main objective of the research is to develop a business plan for the implementation of an e-commerce platform to integrate the actors of the jewelry and costume jewelry sector, with shipments and home deliveries in Colombia. The document is structured from the description of the idea, the analysis of the environment and the design and definition of the requirements for an eventual implementation of the company.

Colombia presents a great opportunity in the development of electronic commerce and the jewelry and costume jewelry sector has high potential for income generation, so the business idea has market, technical and financial viability. Additionally, the pandemic has accelerated the consumer's adaptation to purchases through virtual means, which increases the probability of success of the proposed business.

**Keywords:** e-commerce, jewelry, jewelry, entrepreneurship, post-pandemic business

## TABLA DE CONTENIDO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>13</b>
<b>LISTA DE GRÁFICAS.....</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>1. NATURALEZA DEL PROYECTO.....</b>	<b>18</b>
1.1.    ORIGEN O FUENTE DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	18
1.2.    DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO .....	19
1.3.    JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES.....	20
1.4.    OBJETIVOS EMPRESARIALES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.....	23
1.5.    ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO .....	24
1.6.    DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS .....	24
1.7.    NOMBRE, TAMAÑO Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA .....	26
1.8.    POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS.....	28
1.9.    VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	28
1.10.    RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS.....	28
1.11.    PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD .....	29
1.12.    CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD .....	30
1.13.    EQUIPO DE TRABAJO .....	30
<b>2. ANÁLISIS DEL SECTOR.....</b>	<b>32</b>
2.1    CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR .....	32
2.2    ANÁLISIS PESTEL .....	41
2.3    ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	44
2.4    ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL .....	48
2.5    ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	50
2.6    CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD DEL SECTOR .....	53
<b>3. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO.....</b>	<b>55</b>
3.1    ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO:.....	55

3.1.1 TENDENCIAS DEL MERCADO .....	55
3.1.5 RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE MERCADO. ....	62
3.1.6 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE ESTUDIO PILOTO DE CLIENTES .....	67
3.1.7 OBJETIVOS.....	69
3.1.8 CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	70
3.1.8 DISEÑO DEL ESTUDIO PILOTO DE CLIENTES.....	71
3.1.9 METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.....	74
3.2 RESULTADOS .....	75
3.2.1 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	75
3.2.2 RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	78
3.2.3 CÁLCULO DE LA DEMANDA POTENCIAL, PROYECCIÓN DE VENTAS Y PARTICIPACIÓN DEL MERCADO.....	80
3.2.4 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE INGRESOS PARA SU PROYECTO .....	82
3.2.5 CONCLUSIONES SOBRE OPORTUNIDADES Y RIESGOS DEL MERCADO .....	84
<b>4. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>85</b>
4.1 OBJETIVOS MERCADOLÓGICOS.....	85
4.2 LA ESTRATEGIA DE MERCADEO.....	85
4.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO .....	85
4.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN .....	86
4.5 ESTRATEGIA DE PRECIO .....	86
4.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN .....	87
4.7 ESTRATEGIA DE FUERZA DE VENTAS .....	87
4.8 ESTRATEGIA DE LA MEZCLA DE MERCADEO .....	87
<b>5. ASPECTOS TÉCNICOS .....</b>	<b>89</b>
5.1 OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN .....	89
5.2 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	89
5.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	92
5.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS .....	93
5.4.1 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN .....	94
5.5 CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA .....	94
5.6 MATERIA PRIMAS Y SUMINISTROS.....	95
5.7 PLAN DE PRODUCCIÓN.....	95
5.8 PROCESAMIENTO DE ÓRDENES Y CONTROL DE INVENTARIOS .....	95
5.9 ESCALABILIDAD DE OPERACIONES.....	95

5.10	CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA EMPRESA .....	95
5.11	MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DEL PROCESO PRODUCTIVO .....	96
5.12	POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTRATEGIA DE CONTROL DE CALIDAD SOBRE EL PRODUCTO O SERVICIO 96	
5.13	PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO .....	96
5.14	PLAN DE COMPRAS .....	97
5.15	COSTOS DE PRODUCCIÓN .....	97
5.16	INFRAESTRUCTURA .....	98
5.17	EQUIPO DE TRABAJO .....	99
<b>6.</b>	<b>ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES .....</b>	<b>100</b>
6.1	ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	100
6.2	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LAGUACA.CO.....	101
6.2	ANÁLISIS DOFA.....	101
6.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	102
6.4	PERFILES Y FUNCIONES .....	102
6.5	ORGANIGRAMA .....	103
6.6	ESQUEMA DE CONTRATACIÓN Y REMUNERACIÓN .....	104
6.7	FACTORES CLAVE DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	104
6.8	SISTEMAS DE INCENTIVOS Y COMPENSACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	105
6.9	ESQUEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO .....	105
6.10	ASPECTOS LEGALES .....	106
6.10.1	NORMATIVIDAD EMPRESARIAL (CONSTITUCIÓN EMPRESA).....	106
6.10.2	NORMATIVIDAD TRIBUTARIA .....	106
6.10.3	NORMATIVIDAD TÉCNICA.....	106
6.10.4	NORMATIVIDAD LABORAL .....	106
6.10.5	REGISTRO DE MARCA – PROPIEDAD INTELECTUAL .....	107
6.11	ESTRUCTURA JURÍDICA Y TIPO ESPECIAL.....	107
6.12	REGÍMENES ESPECIALES .....	107
<b>7.</b>	<b>ASPECTOS FINANCIEROS.....</b>	<b>108</b>
7.1	OBJETIVOS FINANCIEROS .....	108
7.2	POLÍTICA DE MANEJO CONTABLE Y FINANCIERO .....	108
7.3	PERÍODO DE ARRANQUE DEL PROYECTO.....	108
7.4	PERÍODO IMPRODUCTIVO (MESES) QUE EXIGE EL PRIMER CICLO DE PRODUCCIÓN.....	109

---

7.5	PRESUPUESTOS ECONÓMICOS .....	109
7.6	PROYECCIÓN DE INGRESOS Y COSTOS .....	109
7.7	PRESUPUESTO DE COSTOS LABORALES .....	110
7.8	PRESUPUESTO DE COSTOS ADMINISTRATIVOS .....	110
7.9	PROYECCIÓN DE INVERSIONES .....	111
7.10	ESTADOS FINANCIEROS .....	111
7.10.1	FLUJO DE CAJA.....	111
7.10.2	ESTADO DE RESULTADOS .....	112
7.10.3	BALANCE GENERAL.....	112
7.11	INDICADORES FINANCIEROS .....	113
7.11.1	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	113
7.11.2	VPN Y TIR .....	114
7.12	FUENTES DE FINANCIACIÓN .....	115
7.13	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	115
<b>8.</b>	<b>ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>117</b>
8.1	DIMENSIÓN SOCIAL.....	117
8.2	DIMENSIÓN AMBIENTAL .....	117
8.3	DIMENSIÓN ECONÓMICA .....	118
8.4	DIMENSIÓN DE GOBERNANZA .....	118
8.5	RELACIÓN DEL ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE .....	118
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>120</b>
<b>10.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>122</b>
<b>11</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>127</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Interacción ecosistema de la joyería y bisutería .....	22
Figura 2. Organigrama .....	31
Figura 3 Telefonía móvil e Internet en el mundo a enero de 2019 .....	34
Figura 4 Inclusión financiera en la población mundial.....	34
Figura 5 Gasto mundial por categoría en comercio electrónico 2018-2019.....	35
Figura 6 Telefonía móvil e internet en Colombia.....	36
Figura 7. Inclusión financiera en Colombia.....	36
Figura 8. Perfil del comprador colombiano totalmente digital .....	37
Figura 9 Tipo de dispositivo por categoría de compra en línea en Colombia .....	38
Figura 10 Medio de pago en la categoría moda de compras en línea .....	39
Figura 11 Comercio electrónico en Colombia primer aislamiento obligatorio marzo - abril de 2020.....	40
Figura 12. Comparación tasa de conversión por categoría mes de marzo 2019 y 2020.....	40
Figura 13. Distribución por sector de las empresas de economía naranja en Colombia 2018 .....	41
Figura 14 Creación de empresas de economía naranja por actividad en 2019 .....	45
Figura 15. Matriz eliminar - incrementar - reducir - crear La Guaca.co .....	49
Figura 16. Ventas sector de la joyería y bisutería 2009 - 2013.....	61
Figura 17. Proyección ventas sector joyería y bisutería 2014-2023 con IPC y contracción por pandemia en 2020.....	61
Figura 18. Crecimiento en ventas por categoría mayo 2019 a mayo 2020 en Latinoamérica .....	64
Figura 19. Resultados de tamaño de la muestra y margen de error aplicación STATS .....	71
Figura 20. Diseño encuesta general a clientes .....	71
Figura 21. Identificación de las necesidades de los actores del sector de la joyería y bisutería.....	75

---

Figura 22. Modelo de negocio LaGuaca.co .....	83
Figura 23. Flujo de registro LaGuaca.co .....	93
Figura 24. Flujo de venta, pago y entrega de productos .....	93
Figura 25. Arquitectura plataforma LaGuaca.co .....	94
Figura 26. Investigación y desarrollo LaGuaca.co .....	97
Figura 27. Ejemplo plano oficina Scrum .....	98
Figura 28. Organigrama LaGuaca.co.....	104

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Motores de la idea de negocio .....	18
Tabla 2. Conexiones entre la experiencia personal y la idea de negocio.....	19
Tabla 3. Productos y servicios por grupo de interés .....	24
Tabla 4. Pilares en la elección del nombre de la marca .....	26
Tabla 5. Tamaño de las empresas en Colombia según Decreto 957 de 2019.....	27
Tabla 6. Inversión requerida .....	29
Tabla 7. Proyección de ventas .....	29
Tabla 8. VPN y TIR .....	30
Tabla 9. Variables análisis PESTEL LaGuaca.co.....	42
Tabla 10. Variables PESTEL según incidencia y estrategia.....	43
Tabla 11. Definición de mercado La Guaca .....	55
Tabla 12 Segmentación Artistas, joyeros y artesanos.....	58
Tabla 13 Segmentación proveedores de herramientas e insumos.....	59
Tabla 14. Segmentación clientes finales y aficionados .....	59
Tabla 15. Mujeres entre 25 y 55 años económicamente activas en estratos medio a alto en cabeceras municipales objetivo.....	70
Tabla 16. Comparación de las plataformas de la competencia. ....	76
Tabla 17. Matriz de perfil competitivo .....	78
Tabla 18. Resultados estudio por objetivo de la investigación.....	79
Tabla 19. Mujeres económicamente activas en estratos y ciudades objetivo .....	80
Tabla 20. Cálculo mujeres en segmento objetivo con tarjeta de crédito o débito .....	81
Tabla 21. Cálculo mujeres que compran moda mediante internet.....	81
Tabla 22. Cálculo compras electrónicas por año por persona .....	81
Tabla 23. Cálculo del valor del mercado de la moda en Colombia (millones de pesos) ....	81
Tabla 24. Penetración y ventas esperadas.....	82
Tabla 25. Presupuesto detallado mezcla de mercadeo.....	88

---

Tabla 26. Productos y servicios por grupo de interés .....	89
Tabla 27. Piezas terminadas.....	90
Tabla 28. Kit para armado de piezas de bisutería .....	90
Tabla 29. Insumos y herramientas .....	91
Tabla 30. Información.....	91
Tabla 31. Exhibición, venta y logística de entrega y devolución .....	92
Tabla 32. Publicidad .....	92
Tabla 33. Capacidad producción máxima requerida.....	96
Tabla 34. Matriz de resumen de análisis estratégicos de factores internos .....	100
Tabla 35. Matriz de resumen de análisis estratégicos de factores externos.....	100
Tabla 36. DOFA LaGuaca.co .....	102
Tabla 37. Equipo de trabajo primer año de operación .....	103
Tabla 38. Presupuestos económicos .....	109
Tabla 39. Proyección de ingresos y costos .....	109
Tabla 40. Presupuesto costos laborales.....	110
Tabla 41. Costos administrativos .....	110
Tabla 42. Inversión requerida .....	111
Tabla 43. Flujo de caja.....	111
Tabla 44. Estado de resultados.....	112
Tabla 45. Balance General.....	113
Tabla 46. Punto de equilibrio.....	114
Tabla 47. VPN y TIR .....	115
Tabla 48. Fuentes de financiación .....	115
Tabla 49. ODS y dimensiones de sostenibilidad LaGuaca.co .....	119

---

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Crecimiento en ventas por categoría mayo 2019 a mayo 2020 en Latinoamérica	52
Gráfica 2. Punto de equilibrio.....	114

## INTRODUCCIÓN

Una idea de investigación o para el caso, una de negocio, puede surgir a partir de múltiples eventos ya sea completamente fortuitos o contruidos desde la experiencia propia o de terceros. Un modelo para generar temas a investigar plantea cinco aspectos de los que se obtendría un proyecto de investigación: inspiración, oportunidad, resolver un problema o cubrir una necesidad de conocimiento y la conceptualización. El ejercicio se completa agregando la conexión entre la experiencia personal y la idea de negocio. (Hernández S, Fernández C, & Baptista L, 2014).

La inspiración nace de un pasatiempo y de la experiencia laboral. La elaboración de piezas de joyería pasó a ser una opción de generación de ingresos adicionales y la experiencia laboral en desarrollo y lanzamiento comercial de productos en el campo de las telecomunicaciones es el otro pilar de inspiración de la idea. Una oportunidad presente es que el sector de la joyería y bisutería hace parte de la denominada economía naranja por lo que tiene incentivos para la creación de empresas con el apoyo de entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá y la emergencia sanitaria de 2020 ha adelantado de manera acelerada la adopción del comercio electrónico.

A partir del conocimiento del mercado de la elaboración y comercialización de joyas se encuentra que se pueden resolver problemas como: los proveedores de insumos para la elaboración de joyería y bisutería se concentran en zonas específicas de las principales ciudades de Colombia y la alta demanda los limita a un trato estrictamente transaccional y en ocasiones no hay certeza del origen legal o sostenible de los metales y piedras preciosas que se compran como insumos. Del mismo modo, las raíces indígenas del país están condicionadas a los diseños y lugares tradicionales de distribución y venta, en consecuencia, esta población no se beneficia directamente de la explotación de su patrimonio cultural y artístico.

Como resultado de los ejercicios elaborados para la generación de la idea de negocio, se definen las siguientes bases en su estructuración: gusto personal por la elaboración de piezas de joyería y bisutería, conocimiento de mercadeo digital y la búsqueda de un impacto positivo en comunidades apartadas para impulsar la tradición artística de nuestros ancestros colombianos. Es así como se determina el emprendimiento: comercialización de diseños, piezas e insumos requeridos en la elaboración de joyería y bisutería para principiantes y expertos mediante una plataforma de comercio electrónico. Todos los productos serán ofrecidos a través de la plataforma por diseñadores, artesanos o distribuidores que pueden estar en cualquier parte de Colombia.

Objetivo general. Elaborar un plan de negocio para la implementación de una plataforma de comercio electrónico para integrar a los actores del sector de la joyería y bisutería, con envíos y entregas a domicilio en Colombia.

Objetivos específicos.

Elaborar el marco de referencia sobre la naturaleza del modelo de negocio para la plataforma de comercio electrónico de insumos y piezas terminadas de joyería y bisutería, considerando los aspectos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza.

Elaborar un estudio de mercado que permita determinar el segmento específico a quien debe dirigirse la plataforma y los mecanismos de comunicación y enganche de los integrantes; calculando el tamaño de la oportunidad del mercado potencial, análisis del sector, análisis de la competencia, estudio de precios y la proyección de ventas.

Determinar la viabilidad financiera de la idea de negocio mediante un estudio que incluya las proyecciones, estados financieros, formulación de indicadores financieros y evaluación del riesgo que permitan la correcta evaluación del proyecto.

Construir un plan por etapas para implementación de la plataforma partiendo de condiciones mínimas de prestación de los servicios, que permita efectuar incrementos de valor paulatinos asegurando la experiencia de todos los actores del ecosistema y garantizando los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha de cada fase.

## 1. NATURALEZA DEL PROYECTO

### 1.1. Origen o fuente de la idea de negocio

Una idea de investigación o para el caso, una de negocio, puede surgir a partir de múltiples eventos ya sea completamente fortuitos o contruidos desde la experiencia propia o de terceros (Hernández S, Fernández C, & Baptista L, 2014). El modelo que plantea (Hernández S, Fernández C, & Baptista L, 2014) sobre los motores para generar temas a investigar, indica cinco aspectos de los que se obtendría un proyecto de investigación: inspiración, oportunidad, resolver un problema o cubrir una necesidad de conocimiento y la conceptualización. La siguiente tabla describe cada aspecto contemplado para sentar las bases de la propuesta de negocio.

Tabla 1. Motores de la idea de negocio

Motor	Descripción
Inspiración propia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La elaboración de piezas de joyería pasó de ser un pasatiempo a una opción de generación de ingresos adicionales. Se ha desarrollado un talento en este campo y se sigue aprendiendo para fortalecerlo.</li> <li>• Amplia experiencia laboral en desarrollo y lanzamiento comercial de productos en el campo de las telecomunicaciones como otro de los pilares de la inspiración de la idea.</li> </ul>
Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector de la joyería y bisutería hace parte de la denominada economía naranja por lo que tiene incentivos para la creación de empresas con el apoyo de entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá.</li> <li>• La emergencia sanitaria de 2020 ha adelantado de manera acelerada la adopción del comercio electrónico.</li> </ul>
Resolver un problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los proveedores de insumos para la elaboración de joyería y bisutería se concentran en zonas específicas de las principales ciudades de Colombia.</li> <li>• Los distribuidores tienen alta demanda por lo que se limitan a un trato estrictamente transaccional.</li> <li>• En ocasiones no hay certeza del origen legal o sostenible de los metales y piedras preciosas que se compran como insumos.</li> </ul>
Conceptualización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las raíces indígenas del país están condicionadas a las piezas y lugares tradicionales de distribución y venta; esta población no se beneficia directamente de la explotación del patrimonio cultural y artístico.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia con base en (Hernández S, Fernández C, & Baptista L, 2014)

Para determinar los pilares sobre los cuales se desarrollará el plan de negocio, se utilizó el ejercicio que proponen (Hernández S, Fernández C, & Baptista L, 2014) para fortalecerla con la experiencia personal o las situaciones alrededor de la emprendedora. La siguiente tabla detalla el ejercicio elaborado.

Tabla 2. Conexiones entre la experiencia personal y la idea de negocio

Combinación de interés personal con un campo académico o profesional	
Interés personal	Elaboración de piezas de joyería y bisutería
Campo	Mercadeo, desarrollo de productos
Ideas posibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de piezas y diseños de joyería o bisutería hecha a mano</li> <li>• Venta de paquetes para armado de piezas de bisutería en la modalidad hágalo usted mismo</li> <li>• Enseñanza básica de la elaboración de piezas de joyería o bisutería</li> </ul>
Considerar un problema que afecta a la emprendedora o a personas cercanas	
Interés personal	Elaboración de piezas de joyería y bisutería
Problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración de los proveedores de insumos en una zona de la ciudad de difícil acceso.</li> <li>• Poca asesoría en la compra de los insumos.</li> <li>• La recomendación de personas de confianza es la única garantía al comprar metales o piedras preciosas.</li> </ul>
Ideas posibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de insumos a través de un portal de comercio electrónico.</li> <li>• Emisión de certificación de origen legal y sostenible de los metales y piedras preciosas.</li> </ul>
Vincular una herencia cultural, nacional o regional a la idea	
Interés personal	Elaboración de piezas de joyería y bisutería
Herencia	Origen cundiboyacense y con gusto por la artesanía originaria de todo el país.
Ideas posibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar un canal de venta de piezas elaboradas por artesanos ubicados en las regiones de interés.</li> <li>• Inspirar la elaboración de las piezas en la cultura y artesanía de las regiones.</li> <li>• Incorporar técnicas artesanales o piezas en la elaboración de la joyería o bisutería.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia con base en (Hernández S, Fernández C, & Baptista L, 2014)

## 1.2. Descripción de la idea de negocio

Como resultado de los ejercicios elaborados para la generación de la idea de negocio, se definen las siguientes bases en su estructuración: gusto personal por la elaboración de piezas de joyería y bisutería, conocimiento de mercadeo digital y la

búsqueda de un impacto positivo en comunidades apartadas para impulsar la tradición artística de nuestros ancestros colombianos. Es así como se determina el emprendimiento: comercialización de diseños, piezas e insumos requeridos en la elaboración de joyería y bisutería para principiantes y expertos mediante una plataforma de comercio electrónico. Todos los productos serán ofrecidos a través de la plataforma por diseñadores, artesanos o distribuidores que pueden estar en cualquier parte de Colombia

### **1.3. Justificación y antecedentes**

Antes de la crisis que ha representado la pandemia de la Covid-19 en 2020, la justificación principal del plan de negocio estaba basada en cifras tan contundentes como los 260 millones de euros que representaron los ingresos del mercado global de bienes personales de lujo en 2018 (D'Arpizio & Levato, 2019) o el gasto mundial efectuado en la categoría de moda y belleza mediante transacciones de comercio electrónico que ascendió a 524.9 mil millones de dólares en 2019 (Kemp, 2019); sin embargo, el escenario de confinamiento planteó retos adicionales a todos los sectores económicos que deben ser evaluados para ajustar el plan de negocio a la nueva forma en que la sociedad interactúa. Las dificultades que genera una crisis producen mejoras y cambios en la idea de negocio original que la fortalecen ante el nuevo comportamiento del consumidor y ante entornos extremos que antes probablemente no se habrían contemplado.

La demanda de bienes de lujo ha tenido una contracción durante 2020 debido a que China es el principal comprador de este tipo de bienes y si bien se espera que lentamente se recupere a partir de 2021 (Futuro a Fondo, 2020), la adquisición de una joya sigue siendo importante no porque se trate de un bien de primera necesidad, sino porque implica una carga emocional ya sea como un regalo para sí mismo o para otra persona, lo que genera un sentimiento positivo y especialmente de esperanza tan necesario en momentos de incertidumbre (Villaseñor, 2020). La compra de una joya estaría asociada con la sanación, protección, la inversión o para conectar con las personas; esta satisface necesidades de reconocimiento, autoestima, estatus, auto desarrollo y realización, la punta de la pirámide de las necesidades que plantea (Maslow, 1987).

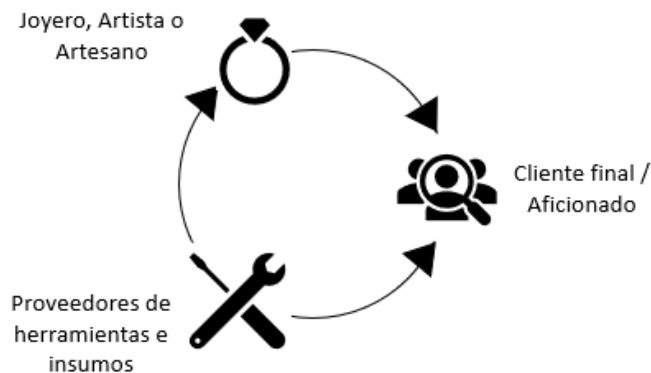
Revelar los antecedentes de la idea de negocio ayuda a definir adecuadamente el concepto de negocio, a evitar que se plantee como una propuesta que ya existe y a elegir la perspectiva que fundamentará la idea de negocio, esto exige que sea novedosa, detallada y que, aunque tenga un fundamento debe integrar todos los puntos que puedan intervenir en su éxito o fracaso (Hernández S, Fernández C, & Baptista L, 2014). Las principales referencias del plan de negocio se basan en la experiencia propia de la emprendedora tanto laboral como en la formación académica y técnica; pretende ofrecer una solución novedosa a una parte de los actores del sector de la joyería y bisutería. A lo largo de la investigación para la evaluación de la empresa se estructurarán las oportunidades que serán palancas para el crecimiento del negocio.

Inicialmente se definen los actores que intervienen en el sector de la joyería y bisutería y las situaciones que se pretenden solucionar a través del desarrollo del plan de negocio, se agrupan y describen de la siguiente manera:

- Artesano, Artista, Joyero: Persona independiente con formación (formal o empírica) en la elaboración de piezas de bisutería o joyería, basado en diseños propios o inspirados en tendencias, tradiciones o en la réplica de diseños clásicos; se dedica a la elaboración, intermediación y venta de piezas de joyería por volumen o a demanda. Generalmente se encuentra alta especialización en el tipo de pieza que elabora el joyero o artesano.
- Proveedor de herramienta e insumos: Persona o empresa que distribuye herramienta, insumos como metales, herrajes, precursores, piedras preciosas, semi preciosas o sintéticas, piezas pre armadas o para ensamble. Este grupo está compuesto por distribuidores muy especializados.
- Cliente: Persona que compra piezas terminadas de joyería y/o bisutería. Puede ser habitual u ocasional cuando se trata de conmemorar eventos importantes, eventualmente puede interesarse en la elaboración de piezas de baja dificultad para consumo propio o de su entorno cercano.

La siguiente ilustración muestra la interacción que ofrecerá la plataforma a los diferentes actores.

Figura 1. Interacción ecosistema de la joyería y bisutería



Fuente. Elaboración propia.

#### Descripción de los canales de venta actuales

- Artesanos, joyero o artista independiente: los canales de venta de los joyeros o artesanos independientes son en principio sus redes sociales y líneas telefónicas propias; cuentan con un taller que no necesariamente es un establecimiento de comercio con atención al público, algunos participan de ferias o eventos de temporada. Pueden ser proveedores de intermediarios. Los clientes habitualmente son recomendados y la recurrencia de los clientes no se puede predecir. La reputación en cuanto a la calidad y autenticidad de los materiales que usa el joyero son su carta de presentación.
- Proveedores de Insumos: en su mayoría cuentan con un establecimiento de comercio, pueden ser importadores o solo comercializadores. La recomendación es un factor determinante a la hora de elegir el proveedor, no solo se trata de un precio razonable sino en la legitimidad y calidad de los productos que ofrece, principalmente cuando se trata de metales o piedras preciosas. Pueden usar redes sociales o aplicaciones de mensajería instantánea para la comercialización, actividad que se ha incrementado durante la crisis originada por la Covid-19.

## Medios y formas de pago actuales

En general tanto artesanos como joyeros usan el efectivo al contado como medio y tipo de pago principal, en el caso de solicitud de piezas a la medida se puede acordar un adelanto para mandar a hacer la pieza y el saldo se cancela contra entrega. Los proveedores de insumos aceptan variedad de medios de pago, no obstante, predomina el efectivo, siempre al contado y con entrega inmediata.

La plataforma de comercio electrónico es el canal que le permitirá a los actores del sector de la joyería y la bisutería comercializar sus productos y /o servicios a lo largo y ancho de Colombia con facilidad, seguridad y sin la preocupación y costos que significa tener un sitio propio. El objetivo es ser el aliado comercial de estos negocios para ampliar su cobertura y permitirles desarrollar su creatividad con total tranquilidad, llegando especialmente a aquellos que representen su identidad cultural. Del mismo modo, brindar la posibilidad a los clientes de acceder múltiples ofertas y soluciones para sus gustos; con el propósito de proteger la cultura local.

### **1.4. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo**

Los objetivos empresariales están dirigidos a crear una compañía responsable con la sociedad, el medio ambiente y sus colaboradores. La visión de la empresa es: LaGuaca.co en 2026 será la plataforma líder de comercio electrónico para el sector de la joyería y bisutería en Colombia, lo que se convierte en el principal objetivo a largo plazo.

Los objetivos financieros de una empresa permiten enfocar las estrategias y efectuar el control necesario para lograr las metas planteadas (Wheelen & Hunger, 2013). Los objetivos financieros para LaGuaca.co están dirigidos a la consolidación de la plataforma en el sector de la joyería y bisutería:

- Corto plazo: Lograr una participación del 0,5% en las transacciones electrónicas en el primer año de operación.

- Corto plazo: Conseguir ventas por \$866 millones en el primer año de operación.
- Mediano plazo: Obtener una tasa mínima de rentabilidad del 40%

### 1.5. Estado actual del negocio

La idea de negocio se encuentra en planeación y evaluación mediante esta investigación. El resultado de la valoración determinará la decisión en la implementación de la plataforma, no solo como un medio para la generación de ingresos sino para mejorar el sector de la joyería y bisutería ofreciendo una solución sostenible y disponible para todos los involucrados.

### 1.6. Descripción de productos o servicios

La plataforma electrónica atiende tres grupos de interés lo que implica una definición de productos y servicios por cada uno, la siguiente tabla los lista y a continuación se describen en detalle.

Tabla 3. Productos y servicios por grupo de interés

Grupo	Productos y/o Servicios a ofrecer
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piezas terminadas de joyería o bisutería.</li> <li>• Kit para armado de piezas de bisutería.</li> <li>• Herramientas.</li> <li>• Información sobre tendencias, protocolo, origen y moda.</li> </ul>
Joyereros, artistas y artesanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exhibición, venta y servicio logístico.</li> <li>• Publicidad para sus piezas o negocio.</li> <li>• Insumos y herramientas.</li> <li>• Información del sector, tendencias, eventos y ferias.</li> </ul>
Proveedores de insumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exhibición, venta y servicio logístico.</li> <li>• Publicidad para sus productos o negocio.</li> <li>• Información del sector, eventos y ferias.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia

- Piezas terminadas: corresponde a los objetos que el grupo de joyeros, artistas y artesanos ponen a disposición para la venta a través de la plataforma; incluye una

reseña detallada de la joya (historia o inspiración, dimensiones, materiales, talla), fotos, precio, forma de pago, método de envío y plazo estimado de entrega.

- **Kit para armado de piezas de bisutería:** es el conjunto de materiales que, con base en unas instrucciones y un modelo predefinido, permite a una persona el armado de joyas de bisutería. Contiene una descripción cuidadosa del modelo a elaborar (historia o inspiración, dimensiones, materiales, talla), fotos, precio, forma de pago, método de envío y plazo estimado de entrega.
- **Insumos y herramientas:** corresponde a todos aquellos instrumentos, equipos, gemas, químicos, metales, materiales, entre otros, que ofrezca el grupo de proveedores y que sirvan tanto para el armado de objetos de bisutería como para la elaboración de joyas o montaje completo de talleres para este fin. Comprende una explicación minuciosa del elemento (uso, dimensiones, materiales, origen), fotos, precio, forma de pago, método de envío y plazo estimado de entrega.
- **Información:** la plataforma contará con un espacio de información referente al sector al que todos los grupos podrán acceder. La información estará agrupada por temas para facilitar la búsqueda.
- **Exhibición, venta y servicio logístico:** La plataforma será el aliado comercial de los artesanos, joyeros y proveedores de insumos, pues les permitirá cargar sus productos, efectuar la venta y recaudo de los ingresos y garantizar la entrega al consumidor final de los productos. Los vendedores podrán contar con el servicio de logística inversa en caso de garantías o producto no conforme.
- **Publicidad:** Corresponde a los espacios en el canal digital para que interesados en el sector efectúen promoción de sus productos y servicios.

### 1.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

La marca es el activo intangible de mayor valor que posee una empresa, requiere de trabajo profesional para crearla, mantenerla, mejorarla y protegerla y por lo tanto aumentar su valor. La construcción de una marca fuerte se soporta en cuatro pilares, identificar claramente los segmentos y los objetivos de mercado, el diseño del posicionamiento de la marca, la generación del valor y capital de la marca y manejar la competencia y el crecimiento (Kotler & Keller, 2016). La elección del nombre se hizo haciendo un breve análisis de los pilares antes descritos (ver tabla 4) y serán profundizados en el capítulo correspondiente.

Tabla 4. Pilares en la elección del nombre de la marca

Pilar	Descripción General
Identificación del segmento y objetivos de mercado	Dirigido al ecosistema de mercado de joyeros, artesanos, proveedores de insumos y materiales y clientes o aficionados a la joyería y bisutería.
Diseño del posicionamiento de marca	Satisfacer la necesidad de desarrollar un canal electrónico fuerte que les permita llegar a más público y concentrar sus esfuerzos en el desarrollo de su negocio principal.
Generación de valor de marca	Cumplir la promesa de valor a los clientes y actores como mayor palanca de crecimiento. Se basa en que la marca elegida permite la introducción de múltiples productos y servicios relacionados.
Manejar a la competencia y el crecimiento de la marca	El mercado es competido y con múltiples actores, no obstante, se requiere de los mismos para el crecimiento de la plataforma.

Fuente. Elaboración propia con base en (Kotler & Keller, 2016)

Para complementar el ejercicio, se siguen recomendaciones como las que propone (Shpitula, 2020) para la elección de un nombre de una empresa o marca nueva.

- Claridad en el mensaje
- Descriptivo, pero no genérico
- Fácil de recordar para el segmento objetivo
- Corto
- Fácil de pronunciar en el idioma nativo del mercado
- Único
- Debe lograr no solo la recordación, sino la conexión con el segmento objetivo

- Debe ser duradero
- Que tenga sentido preferiblemente.

El nombre definido después de evaluar las variables mencionadas es: *LaGuaca.co*. Guaca es un concepto que se asocia a tesoros u objetos de valor, se refiere a un tesoro escondido o enterrado con piezas de oro y plata. Se entiende de la misma forma en el mercado hispano americano, especialmente en México, Centro América, Colombia, Perú Ecuador, Bolivia y Argentina (RAE, 2019).

Tamaño: El Decreto 957 de 2019 modificó el criterio para la definición del tamaño de las empresas en Colombia eliminando factores como el número de empleados y el valor de los activos y diferenciando por sector, la siguiente tabla resume la definición del decreto. Con base en la definición legal y las proyecciones como empresa del sector comercio, se considera una microempresa.

Tabla 5. Tamaño de las empresas en Colombia según Decreto 957 de 2019

Sector	Ingresos anuales en UVT inferiores a:	Ingresos anuales en Pesos en 2021 inferiores a:
	Microempresa	
Sector Manufactura	23.563	\$ 839.007.741
Sector Servicios	32.988	\$ 1.174.603.716
Sector Comercio	44.769	\$ 1.594.089.783
Pequeña Empresa		
Sector Manufactura	204.995	\$ 7.299.256.965
Sector Servicios	131.951	\$ 4.698.379.257
Sector Comercio	431.196	\$ 15.353.595.972
Mediana Empresa		
Sector Manufactura	1.736.565	\$ 61.833.869.955
Sector Servicios	483.034	\$ 17.199.391.638
Sector Comercio	2.160.692	\$ 76.935.760.044

Fuente. Elaboración propia (Ministerio de Industria Comercio y Turismo, 2019).UVT \$36.308  
2021

Ubicación: *LaGuaca.co* tendrá su base de operación en la ciudad de Bogotá – Colombia

## **1.8. Potencial del mercado en cifras**

El sector de la joyería y bisutería en Colombia alcanza proporciones de más de \$100 mil millones de pesos al año de acuerdo con (Fenalco, 2015) y el comercio electrónico especialmente en la categoría de moda creció entre mayo de 2019 y mayo de 2020 un 206% (PayU, 2020), lo que indica una alta probabilidad de éxito en la combinación de estos negocios. El análisis completo se encuentra en el capítulo Estudio piloto de mercado.

## **1.9. Ventajas competitivas del producto o servicio**

Las ventajas competitivas de la LaGuaca.co se construyen con base en tres premisas: El talento que pertenece a la compañía, la especialización de los servicios para el sector y ampliar el alcance de comunidades y artesanos al mercado de las principales ciudades del país.

## **1.10. Resumen de las inversiones requeridas**

Las inversiones requeridas se concentran en quipos de cómputo, licencias y servicios para la construcción e implementación de la plataforma de comercio electrónico. La siguiente tabla la detalla.

Tabla 6. Inversión requerida

	INVERSIÓN	
TERRENOS	\$	-
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$	20.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$	7.500.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$	25.892.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$	-
FRANQUICIAS	\$	-
PATENTES	\$	-
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$	130.000.000,00
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$</b>	<b>183.392.000,00</b>

Fuente. Simulador financiero

### 1.11. Proyecciones de ventas y rentabilidad

Los ingresos corresponden a las comisiones por transacciones, la venta de espacios publicitarios y en menor medida a un cargo fijo por ventas inferiores a \$100.000. Los costos están relacionados con el cobro por parte de las pasarelas de pago a las transacciones que se efectúen en la plataforma.

Tabla 7. Proyección de ventas

AÑO	2022	2023	2024	2025	2026
<b>VENTAS ANUALES</b>	\$ 1.123.330.000	\$ 1.237.421.011	\$ 1.399.547.912	\$ 1.609.815.991	\$ 1.868.207.555
<b>COSTOS ANUALES</b>	\$ 128.238.220	\$ 141.880.202	\$ 161.374.542	\$ 186.884.629	\$ 218.359.738
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	\$ 995.091.780	\$ 1.095.540.810	\$ 1.238.173.371	\$ 1.422.931.362	\$ 1.649.847.817

Fuente. Simulador financiero

La rentabilidad se encuentra alrededor del 47% lo que hace viable financieramente la implementación del proyecto.

Tabla 8. VPN y TIR

INVERSIÓN AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
\$ -486.992.000	\$ 356.450.732	\$ 22.391.700	\$ 175.487.677	\$ 293.736.985	\$ 550.165.940
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =			\$ 15.535.840,3		
TASA INTERNA DE RETORNO =			42,46%		

Fuente. Simulador financiero

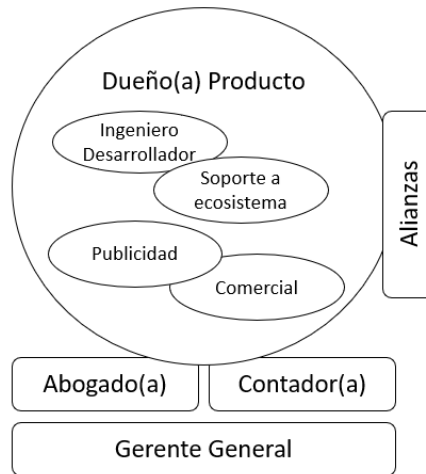
### 1.12. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

LaGuaca.co es un proyecto viable financieramente que requiere de un estricto control de la ejecución real respecto de los presupuestos proyectados. La penetración en el mercado del comercio electrónico es viable dada la proyección para iniciar con un 0.5% hasta llegar al 0.9% en los tres años siguientes.

### 1.13. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo está conformado por 8 profesionales de alto desempeño que tienen por objetivo la implementación y generación de ingresos de la plataforma. Se define una estructura colaborativa que permita la construcción integral y el manejo de situaciones abordando todos los frentes. La siguiente ilustra el organigrama basado en metodología Scrum.

Figura 2. Organigrama



Fuente. Elaboración propia

## 2. ANÁLISIS DEL SECTOR

### 2.1 Caracterización del sector

En el año 2018 el mercado global de bienes de lujo registró 1.171 billones de euros en ingresos donde el 22%, es decir, 260 billones de euros correspondieron a los bienes personales de lujo que incluyen la joyería; el crecimiento de este sector proyecta para 2025 ingresos aproximados de 320 billones de euros, basado en seis tendencias que están marcando la compra de bienes de lujo y que se espera se incrementen en los años venideros: aumento de compradores chinos de bienes de lujo, crecimiento del comercio electrónico y digital, repensando la tienda del futuro, el mercado juvenil como disrupción en el crecimiento, consumo basado en las culturas y subculturas y el mercado al servicio del mercado como uno solo (D'Arpizio & Levato, 2019) América representa el 31% de los ingresos del mercado de bienes de lujo personales para 2018, lo que equivale a 80,6 billones de euros, donde los países con mejor desempeño fueron Canadá y México, mientras la incertidumbre política impactó a Brasil en la demanda de bienes personales de lujo (D'Arpizio & Levato, 2019).

Las nuevas generaciones son las que actualmente conducen los cambios en las industrias y representan el mayor potencial de compra de bienes personales de lujo, para 2018 casi el 100% del crecimiento del sector se atribuye a los compradores jóvenes, especialmente a los que se clasifican como generaciones Y y Z (D'Arpizio & Levato, 2019). Para 2025 además de la edad, serán la cultura y la subcultura las que determinen el consumo, las marcas tendrán que adaptarse y responder a las demandas de los clientes, basadas en aspectos como la religión, etnia, identidad de género o alternativas políticas (D'Arpizio & Levato, 2019).

#### Impacto COVID-19 en el mercado de bienes personales de lujo

El crecimiento del mercado de lujo en el mundo los últimos años ha estado liderado por China y muchas marcas de lujo tienen su sede principal en Italia, país que se vio muy

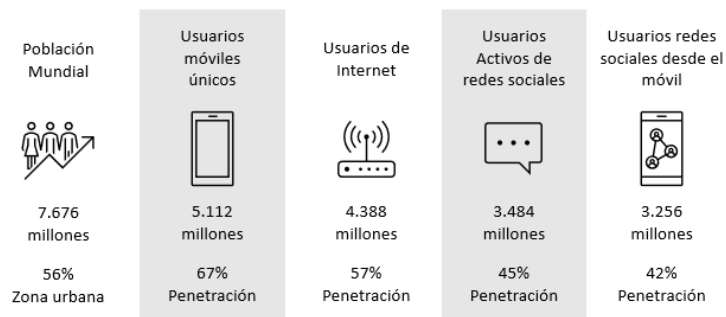
afectado y que se enfrentó a un cierre total. No solo por la crisis de salud pública mundial, sino por las consecuencias económicas que representará la pandemia, el sector de los bienes de lujo se ve especialmente amenazado por la probable disminución del poder adquisitivo y la baja disposición a gastar del consumidor o la necesidad de concentrar sus gastos en otros rubros. (Futuro a Fondo, 2020)

Por otro lado, de acuerdo con (Futuro a Fondo, 2020), como respuesta a la crisis se considera que pueden consolidarse seis tendencias para el mercado de bienes de lujo: China como primer mercado que reinicie las compras de lujo, siempre y cuando el virus se mantenga bajo control, compras digitales crecerán aceleradamente, en la medida en que las marcas alimenten la experiencia digital, los consumidores volverán a las tiendas físicas cuando lo consideren seguro; aumentará la conciencia del consumidor en la sostenibilidad, problemas sociales y en el impacto de las compras, por lo que las marcas deben rediseñar el ciclo de vida del producto, la gestión de la cadena de suministro y la eliminación o destino del inventario no vendido. Los consumidores valorarán las marcas que tengan un propósito, la ética y la estética como valores principales; el orgullo local ha crecido durante la crisis, por lo que las compañías deben evitar tocar las sensibilidades locales para mantener su presencia en los distintos mercados; la clase media verá mermados sus ingresos, por lo que las empresas deben acercar la oferta a este segmento que aspira a los bienes de lujo con precios y versiones más asequibles.

#### Comercio electrónico en el mundo

A cierre de enero de 2019 el mundo contó con más de 5.112 millones de usuarios de teléfonos móviles, es decir el 67% de la población tenía uno y había 4.384 millones de usuarios de internet lo que representaba el 57% de la población mundial. El crecimiento interanual entre enero de 2018 y enero de 2019 de usuarios de internet y de usuarios de redes sociales desde el teléfono móvil, fue de más del 9% (Kemp, 2019). En la siguiente ilustración se representan los datos citados.

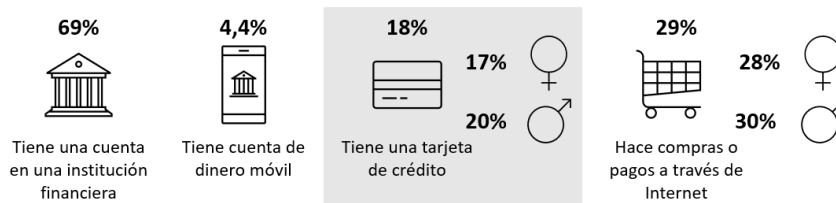
Figura 3 Telefonía móvil e Internet en el mundo a enero de 2019



Fuente. (Kemp, 2019)

El mismo reporte (Kemp, 2019) indica específicamente sobre Suramérica que la penetración del acceso a internet era del 73% de la población, la del uso de redes sociales es del 66% y en usuarios móviles del 109%. El comercio electrónico está directamente relacionado con factores de inclusión financiera, por lo que es necesario determinar el estado de estos en el mundo. La siguiente ilustración resume las cifras reportadas por (Kemp, 2019).

Figura 4 Inclusión financiera en la población mundial



Fuente. (Kemp, 2019)

En cuanto al gasto de los compradores electrónicos, las categorías que representaron un mayor consumo entre enero de 2018 y el mismo mes de 2019, fueron los viajes, la moda & belleza, los equipos electrónicos y las aficiones, la siguiente figura expone las cifras totales de transacciones efectuadas; en el mismo periodo, el gasto anual promedio mundial de los usuarios de comercio electrónico en compras de bienes de consumo fue de 634 dólares, lo que es un 11% más que en el año anterior.

Figura 5 Gasto mundial por categoría en comercio electrónico 2018-2019



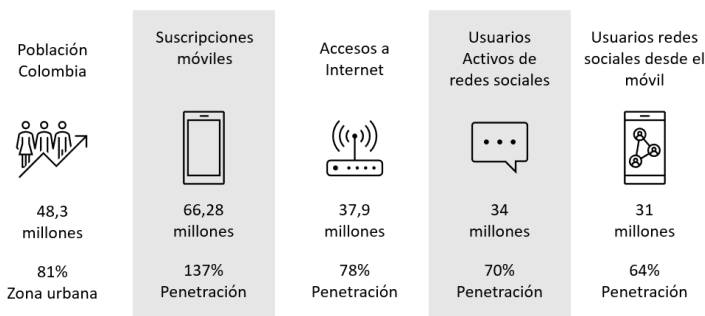
Fuente. (Kemp, 2019)

Respecto de las compras de bienes de lujo mediante canales electrónicos, en 2018 un poco más del 10% de ellas se efectuaron a través de estos medios, generando ingresos por 27 billones de euros, donde la categoría de accesorios significó 11,34 billones (D'Arpizio & Levato, 2019). El mapa competitivo digital específicamente para el mercado de lujo en 2019 presenta cómo las marcas más representativas fortalecen sus canales de venta digitales para trascender las fronteras geográficas ofreciendo no solo el producto, sino la experiencia que implica la compra de un artículo de lujo, dentro de las marcas de joyas que cuentan tanto con una estrategia digital, como con la construcción de una experiencia en dicho medio, se encuentran Tiffany, Cartier y Bulgari. (Altagama - contactlab, 2019). Entre 2018 y 2019 se presentó un incremento promedio del 10% en la presencia de las marcas de lujo en el comercio electrónico directo, principalmente en China, Australia, Corea, Rusia, dejando un margen de crecimiento para los años siguientes. (Altagama - contactlab, 2019)

#### Comercio electrónico en Colombia

Colombia a junio de 2019 tenía con una población de 48,3 millones de habitantes (DANE, 2019), con 37,9 millones de accesos a internet donde 6,9 millones eran fijos y 30,9 millones móviles (MinTIC, 2020), esto significaba una penetración del 78% del acceso a Internet para el país. La siguiente figura ilustra el panorama de las telecomunicaciones en Colombia.

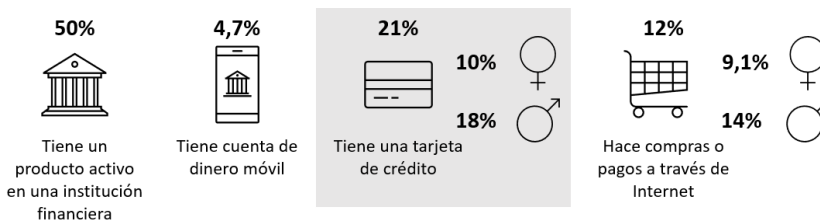
Figura 6 Telefonía móvil e internet en Colombia



Fuente. (DANE, 2019) (Kemp, 2019) (MinTIC, 2020)

Como ya se consideró anteriormente, el estado de la inclusión financiera es un factor determinante para el comercio electrónico, por lo que se hace necesario establecerla para el caso colombiano; según (Asobancaria, 2019) los indicadores de inclusión financiera en el país han crecido de manera sostenida en la última década, pasando de un 57% de adultos con al menos un producto financiero en el año 2009, al 82,6% en el año 2019, de estos, el 69,8% tenía activo un producto financiero, es decir, 24,1 millones de colombianos a junio de 2019 eran usuarios activos de al menos un producto financiero. La siguiente figura ilustra el estado de la inclusión financiera en Colombia.

Figura 7. Inclusión financiera en Colombia



Fuente. (Asobancaria, 2019) (Kemp, 2019)

El estudio del Observatorio de eCommerce del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, diferencia el comercio electrónico del eCommerce porque el primero solo incluye la toma del pedido mediante redes de computadores, mientras el segundo además del pedido se incluye el pago de forma electrónica. (MinTIC- Observatorio de eCommerce, 2019), el estudio realizado muestra que en las principales ciudades 9 de cada 10 personas mayores de 15 años efectuó alguna

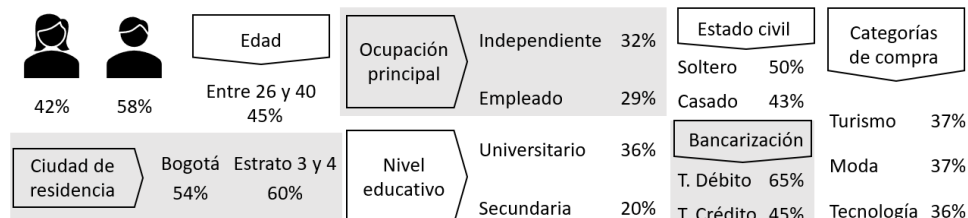
actividad de comercio electrónico y 2 de cada 10 compraron y pagaron mediante servicios en línea.

El comportamiento de los colombianos para acceder a las compras en línea de bienes o servicios se destaca por lo siguiente de acuerdo con (MinTIC- Observatorio de eCommerce, 2019):

- Los hombres prefieren los buscadores, mientras las mujeres las redes sociales.
- A mayor nivel socio económico y educativo mayor el acceso a las compras a través de buscadores.
- Las personas que viven en Bogotá prefieren los buscadores, sobre otro tipo de accesos.

La siguiente figura muestra el perfil del comprador totalmente en línea, es decir que hace el pedido y paga en línea. (MinTIC- Observatorio de eCommerce, 2019)

Figura 8. Perfil del comprador colombiano totalmente digital

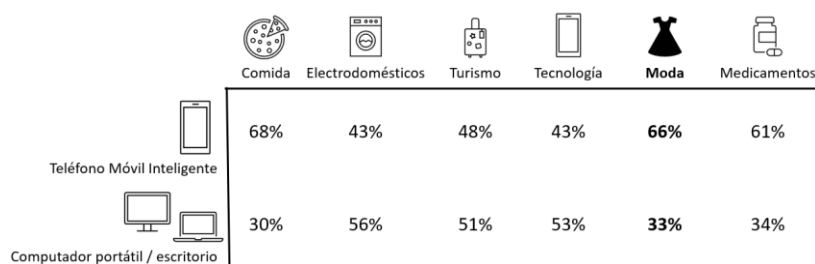


Fuente. (MinTIC- Observatorio de eCommerce, 2019)

Es necesario considerar también el perfil del comprador mixto, es decir que hace pedido a través de medios electrónicos y efectúa el pago contra entrega o mediante punto de recaudo o en tienda, en este escenario el 51% son mujeres, entre los 26 y 40 años, que viven principalmente en la ciudad de Bogotá en estratos 2 y 3, pueden ser empleadas o independientes, con estudios de secundaria y/o universitarios, solteras, poseen tarjeta débito o crédito y principalmente compran en las categorías de moda, tecnología y comestibles. (MinTIC- Observatorio de eCommerce, 2019)

El tipo de dispositivo más usado en Colombia para compras vía electrónica es el teléfono móvil inteligente con un 58% de preferencia, seguido por los computadores ya sea de escritorio o portátil con un 40%. Las compras mediante dispositivos móviles en su mayoría se pagan ya sea contra entrega o en un punto de recaudo, es decir fuera de línea. Adicionalmente, el estudio establece que el cliente define el tipo de dispositivo a usar para la compra en línea dependiendo del costo del bien o servicio, a mayor costo busca un dispositivo más seguro donde los computadores son los preferido para las transacciones de mayor valor. (MinTIC- Observatorio de eCommerce, 2019). La siguiente gráfica ilustra la preferencia de dispositivo de acuerdo con la categoría de compra.

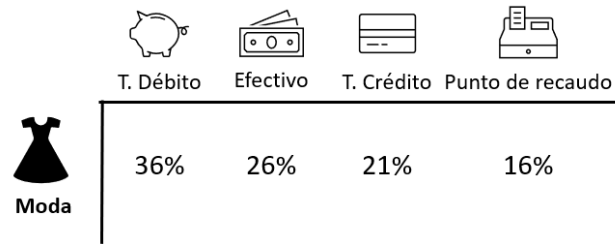
Figura 9 Tipo de dispositivo por categoría de compra en línea en Colombia



Fuente. (MinTIC- Observatorio de eCommerce, 2019)

Los compradores en línea valoran principalmente la facilidad en el proceso de la compra y la comodidad o conveniencia que este constituye, un 85% prefiere las compras en comercios nacionales sobre los comercios internacionales y un 68% de personas considera que cuando se requiere hacer un cambio o devolución el proceso no es satisfactorio. Sobre la forma de pago, el 46% de los pedidos en línea se abonan fuera de línea es decir en efectivo contra entrega o mediante pago en punto de recaudo. (MinTIC- Observatorio de eCommerce, 2019). La siguiente figura muestra las preferencias de medios de pago en la categoría de compra en línea de moda.

Figura 10 Medio de pago en la categoría moda de compras en línea



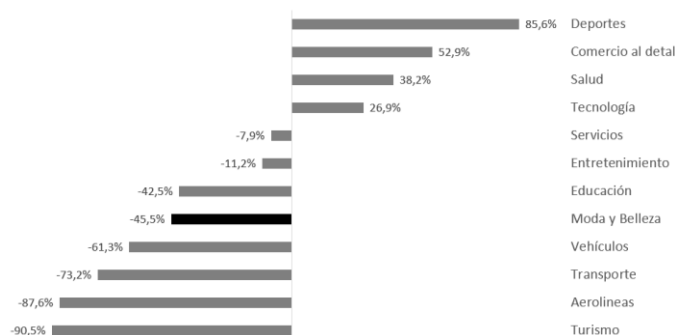
Fuente. (MinTIC- Observatorio de eCommerce, 2019)

En el proceso de entrega, cuando se trata de bienes, el 90% de los clientes prefiere la entrega en su domicilio a través de servicios de mensajería y solo un 14% reporta inconvenientes con la entrega donde la demora en la entrega es la causa más frecuente en la categoría de moda y tecnología, seguida de producto no corresponde con lo solicitado. Los clientes aprecian la información constante sobre el estado del pedido independientemente del medio que se utilice para ello (puede ser mensaje de texto, correo electrónico o chat). (MinTIC- Observatorio de eCommerce, 2019)

#### Impacto Covid-19 en el comercio electrónico en Colombia

En un primer análisis del impacto del aislamiento obligatorio determinado por el gobierno nacional en Colombia a partir del mes de marzo de 2020, sobre el comercio electrónico en el país se puede observar cómo este se ha convertido en una herramienta fundamental para mantener el abastecimiento de los hogares, las categorías que han presentado un aumento considerable son deportes, comercio al detal, salud y tecnología; por otro lado, han caído las categorías que tradicionalmente representaban la mayor porción de transacciones por este medio. (CCCE - Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020). Sobre la categoría de la moda, la caída durante el mes de marzo fue de un -45% respecto de un mes antes del inicio de la emergencia sanitaria. (CCCE - Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020). La siguiente gráfica muestra las diferentes categorías y el comportamiento que presentaron durante la primera etapa del confinamiento en Colombia.

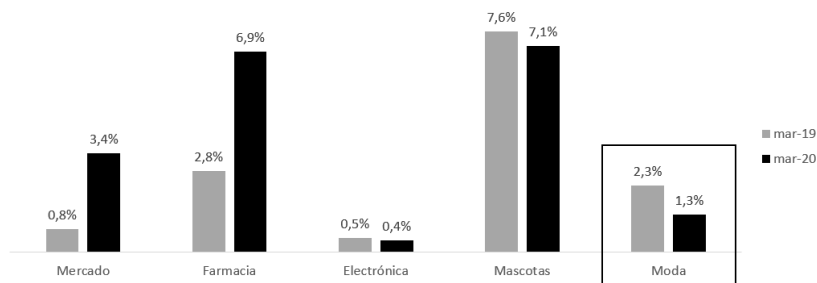
Figura 11 Comercio electrónico en Colombia primer aislamiento obligatorio marzo - abril de 2020



Fuente. (CCCE - Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020)

En la siguiente ilustración se muestra otro indicador que ha cambiado durante el periodo de aislamiento, es lo que se denomina la tasa de conversión en las plataformas de comercio electrónico, es decir, el porcentaje que resulta del total de compras sobre el total de visitas a la tienda; comparando el mes de marzo de 2019 con el de 2020 se encuentra una variación importante al alza en las categorías de supermercados y farmacia, otras categorías como electrónica y mascotas no presentan mucha variación, no obstante, la categoría de moda es la que más ha disminuido el ratio de conversión. (CCCE - Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020)

Figura 12. Comparación tasa de conversión por categoría mes de marzo 2019 y 2020



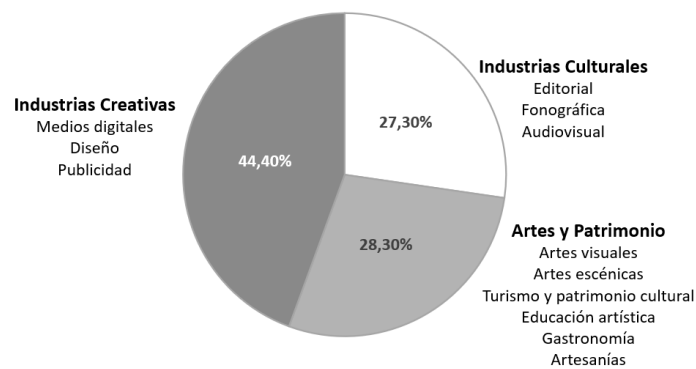
Fuente. (CCCE - Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020)

### Economía naranja en Colombia

La economía naranja o economía creativa, personifica el patrimonio de una región, basado en el talento, la propiedad intelectual y principalmente su herencia cultural. La

agrupación de estos bienes o servicios como Economía Naranja es un concepto relativamente nuevo, lo que no es nuevo son todos aquellos integrantes, por el contrario, vienen de tradiciones muy antiguas, como las artesanías, las artes escénicas, la cultura, la orfebrería o la platería (Buitrago R & Duque, 2013). La economía naranja en Colombia está dividida en tres sectores principales Industrias culturales, industrias creativas y artes y patrimonio, la siguiente gráfica muestra la proporción por cada uno de los sectores a cierre de 2018.

Figura 13. Distribución por sector de las empresas de economía naranja en Colombia 2018



Fuente. (Economía Naranja, 2019)

## 2.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL observa los aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden impactar una industria en mayor o menor medida, con el objetivo de entregar herramientas que permitan establecer la sensibilidad de la empresa a los diferentes factores sociales, ambientales y económicos que la rodean. (Wheelen & Hunger, 2013). En 2020 con la pandemia de la COVID-19 se generó una crisis mundial que además de profunda ha creado un ambiente de incertidumbre, cuestionando los modelos actuales de crecimiento y cómo estos se pueden hacer sostenibles y prósperos para todos. (Schwab & Zahidi, 2020)

El análisis PESTEL para la empresa LaGuaca.co se concentra en aquellas variables que la afectan directamente y que se evalúa a lo largo de todo el estudio; la siguiente tabla resume por categoría los aspectos fundamentales que impactan el negocio. Las variables identificadas en el análisis impactan directamente la actividad de la empresa, ya sea para bien o para mal, no obstante, su identificación permite implementar estrategias, acciones o controles para mitigar el impacto (Wheelen & Hunger, 2013).

Tabla 9. Variables análisis PESTEL LaGuaca.co

Económicas	Tecnológicas	Político-legales	Socioculturales	Sostenibilidad
Desarrollo económico	Infraestructura de telecomunicaciones	Apoyo a la creación de empresas	Costumbres, normas valores	Medio ambiente
Inclusión financiera	Redes de transporte	Regulación comercial	Símbolos de estatus	Seguridad social
Tasa de cambio	Protección marcas y patentes		Estilo de vida	Equidad
Políticas fiscales y monetarias				

Fuente: Elaboración propia con base en (Wheelen & Hunger, 2013)

Las variables económicas pueden afectar directamente las ventas, los precios de venta, los gastos y la financiación que requiera la empresa. Estas variables se consideran de medio y alto impacto en el desarrollo del negocio, siendo la tasa de cambio y las políticas fiscales y monetarias las amenazas principales dado el bajo control que se puede ejercer sobre estas. Por otro lado, la inclusión financiera y el desarrollo económico del país que, aunque bajo, permite la generación de políticas gubernamentales que apoyan el desarrollo de las empresas y del mercado. Las variables político-legales resultan siendo medios para mitigar las variables económicas, por lo tanto, se convierten en oportunidades de medio impacto en el negocio pues a través de ellas se puede acelerar el nacimiento y el crecimiento de la compañía.

Dentro de las variables tecnológicas, la infraestructura de telecomunicaciones del país son la principal oportunidad sobre la que se establece la idea de negocio, tal como se describe en el apartado de la caracterización del sector y a lo largo del documento; de otra parte, las redes de transporte pueden ser una amenaza dado el bajo control que se tiene sobre las múltiples situaciones que se presentan en el transporte en Colombia (Fenómenos naturales, protestas) y la logística en la entrega puede verse afectada por lo que esto se

manejará con tercero para atenuar el riesgo. La protección de marcas y patentes hace parte del aseguramiento contractual con los vendedores inscritos en la plataforma para evitar situaciones que pongan en riesgo la continuidad de la plataforma.

Las variables socioculturales son otro pilar de la idea de negocio como se relata en el análisis de oportunidades y en la descripción del consumidor, son oportunidades de medio y alto impacto para LaGuaca.co. Las variables de sostenibilidad comprenden otra columna de la idea de negocio, por tanto, una oportunidad en el desarrollo de un canal de venta para un sector con alta informalidad la cual se calcula en un 64% (Prom Perú, 2015) y se describe el tamaño del mercado. La siguiente tabla resume las variables según el impacto y la clasificación como oportunidad o amenaza.

Tabla 10. Variables PESTEL según incidencia y estrategia.

Clasificación \ Incidencia	Incidencia		
	Baja	Media	Alta
Oportunidad		<ul style="list-style-type: none"> <li>. Desarrollo económico</li> <li>. Apoyo a la creación de empresas</li> <li>. Regulación comercial</li> <li>. Costumbres, normas valores</li> <li>. Medio ambiente</li> <li>. Seguridad social</li> <li>. Equidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Inclusión financiera</li> <li>. Infraestructura</li> <li>. Telecomunicaciones. Protección marcas y patentes</li> <li>. Estilo de vida</li> <li>. Símbolos de estatus</li> </ul>
Amenaza		<ul style="list-style-type: none"> <li>. Tasa de cambio</li> <li>. Políticas Fiscales y monetarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Protección marcas y patentes</li> <li>. Redes de transporte</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia

LaGuaca.co es una plataforma de comercio electrónico del sector de la joyería y bisutería, las condiciones que la rodean son fundamentales para el desarrollo del negocio y se convierten en palancas para el crecimiento sostenible de la empresa. Colombia según (OECD, 2021), presenta índices muy alejados del promedio de los países miembro, el PIB es un 73% y la productividad un 71% más bajo que los países con mejor comportamiento económico; la desigualdad está 6 puntos por debajo de la media de las economías emergentes y muy lejos de las economías más desarrolladas y las tres cuartas partes de la población está expuesta a niveles perjudiciales para la salud. LaGuaca.co pretende cerrar

brechas acercando los actores del sector y mejorando el acceso de los artesanos a canales de venta.

### **2.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

Para efectuar el análisis de las fuerzas que impactan el negocio se acude al modelo diseñado por Michael Porter, donde se evalúa el poder de cinco fuerzas sobre modelo de negocio planteado y se incluye una sexta fuerza para complementar el estudio. El objetivo es determinar la capacidad del negocio para aumentar los beneficios de acuerdo con el poder que las fuerzas ejercen sobre el mismo y guiar el camino para la definición de la estrategia general de la empresa. (Wheelen & Hunger, 2013) Las cinco fuerzas del modelo de Porter son la amenaza de nuevos participantes, rivalidad entre empresas existentes, amenaza de servicios o productos sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación y la sexta fuerza incluida para este análisis, es el poder relativo de los grupos de interés. (Wheelen & Hunger, 2013)

Amenaza de nuevos participantes.

Los nuevos participantes con productos, canales o medios innovadores generalmente representan una amenaza para las empresas con tiempo en el mercado y que mantienen estable su participación en el mismo (Wheelen & Hunger, 2013). El análisis de esta fuerza se evalúa desde dos perspectivas, primero una vez en el mercado la nueva empresa debe enfrentarse a la permanente creación de empresas en el mercado colombiano y segundo la nueva empresa debe sortear las barreras de entrada y a la vez construir la estrategia para establecer las barreras que les impidan a otros entrar en el mismo segmento de mercado, por lo menos en un tiempo suficiente para la consolidación del negocio.

Desde el aspecto de nuevas empresas, de acuerdo con (Confecámaras, 2020) en 2019 se crearon 309.463 nuevas empresas en Colombia entre sociedades y personas naturales esto representó un crecimiento del 2,1% frente a 2018, es decir, en 2019 se registraron en promedio 848 empresas por día; del total de empresas creadas en 2019 el 3% (9.122) se dedican a actividades relacionadas con la Economía Naranja, el crecimiento interanual de este sector fue del 7,7% entre 2018 y 2019. En la siguiente ilustración se

detalla la participación por actividad de la economía naranja en la creación de empresas en 2019.

Figura 14 Creación de empresas de economía naranja por actividad en 2019



Fuente. (Confecámaras, 2020)

El segundo factor para evaluar son las barreras de entrada, es decir, todos aquellos obstáculos que puedan representar para la empresa una dificultad para la entrada en la industria, dentro de las barreras más comunes están, las economías de escala ya existentes, la diferenciación de productos, las altas necesidades de capital, los costos de reemplazo, acceso a canales de distribución o las políticas gubernamentales (Wheelen & Hunger, 2013). Dentro de las barreras de entrada que pueden ser un obstáculo para el plan de negocio, la más importante es la diferenciación de producto para generar atracción a la plataforma, esto debido a que la industria de la moda se rige por las tendencias lo que implica desarrollar y comercializar piezas de joyería y bisutería que, si bien hacen parte de la tendencia del momento, no sean iguales a las que ofrecen los comercios al detal o las grandes cadenas de almacenes.

#### Rivalidad entre empresas existentes

La rivalidad entre empresas existentes supone una dependencia entre las empresas que conforman una industria, es la tensión de la operación competitiva que provoca acciones y reacciones que tienen por objetivo mantener o mejorar la posición de la empresa. La intensidad de la rivalidad en una industria está relacionada con algunos factores como, la cantidad de competidores, la tasa de crecimiento de la industria, las características del bien o servicio, costos fijos, capacidad de producción, barreras de salida de la industria o diversidad de los rivales (Wheelen & Hunger, 2013).

Para el caso del plan de negocio, la industria de la moda, especialmente en el comercio al por menor, se presenta una gran diversidad de vendedores, cada uno con su

propio estilo, las tiendas físicas se ubican en las mismas zonas comerciales y un sitio en Internet pueden apuntar al mismo segmento de mercado, lo que causa un permanente desafío entre unos y otros competidores. (Wheelen & Hunger, 2013). Una forma para contrarrestar la fuerza de la rivalidad entre empresas existentes es la clara definición y diferenciación de las características de los productos que se ofrezcan en la tienda, de tal manera que, aunque se cuente con productos de temporada, no se trate de las mismas piezas que se pueden conseguir en cualquier parte, tal como se indicó anteriormente. En este sentido, la plataforma pretende ofrecer múltiples posibilidades para los diferentes actores del sector por lo que se puede asegurar variedad no solo en las piezas terminadas, sino en los insumos, materiales y demás servicios en exhibición.

Amenaza de servicios o productos sustitutos.

Los productos sustitutos son aquellos que pueden satisfacer la misma necesidad que otro, en la medida en que los costos del sustituto sean inferiores, estos pueden afectar directamente la industria, especialmente si existe una sensibilidad al precio del producto en el mercado (Wheelen & Hunger, 2013). La joyería y bisutería son en sí mismos un producto y su sustituto, es decir, se puede tener un anillo hecho con un metal y piedras preciosas -joya- o un anillo elaborado con metales más económicos y piedras semi preciosas o sintéticas -bisutería-; en el mercado se encuentran de ambos, en todos los precios y calidades.

Este plan de negocio pretende brindar al cliente una pieza y un diseño ya sea de joyería y/o bisutería según la ocasión, de tal manera que no se trate de sustitutos, sino de complementarios, por ejemplo, un anillo de compromiso -por lo que representa- generalmente tiene un diseño clásico, se elabora en oro y con piedras preciosas o semi preciosas, mientras que un anillo para el uso diario puede ofrecerse en otro tipo de material y con diseños de tendencia. La plataforma entrega la posibilidad de elegir entre los diferentes oferentes y encontrar en un solo lugar tanto piezas terminadas de joyería como de bisutería y los insumos y herramientas para su elaboración. Mediante las distintas interacciones entre los actores al interior de la plataforma esta se constituirá en un ecosistema en el que todos pueden ser beneficiados.

### Poder de negociación de los compradores

Esta influencia se refiere al poder de los compradores cuando están en capacidad de lograr reducción de precios, exigir mayor calidad o servicios, lo que genera enfrentamiento entre los competidores en general. Esto es más común en los productos básicos o con gran cantidad de proveedores y con un estándar de producción, por ejemplo, la gasolina o los útiles de oficina. (Wheelen & Hunger, 2013). Para la joyería y bisutería se trata del gusto del cliente por la pieza, más que del producto en sí, por lo que es indispensable la diferenciación tal como se ha tratado en otros apartados. Los insumos y herramientas generalmente están reconocidos por su marca u origen, por lo que es de vital importancia integrar proveedores con experiencia y reconocimiento en el sector. Igualmente, se reitera la creación del ecosistema con base en la interacción directa entre todos los actores para generar el crecimiento y la diversidad de opciones necesaria para contrarrestar el poder de los compradores.

### Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores está determinado por su posibilidad de aumentar los precios o de disminuir la calidad de los productos (Wheelen & Hunger, 2013). En la joyería y bisutería esta es una fuerza totalmente relevante, pues el precio de los metales y piedras preciosas y semi preciosas puede variar de una fecha a otra debido a los niveles de producción, oferta y demanda e incluso a eventos geopolíticos. Adicionalmente, se debe tener en cuenta el tipo de proveedor para garantizar métodos sostenibles en la extracción o reutilización de los metales preciosos.

Los precios de los insumos, materiales y herramientas en general dependen del precio del dólar debido a que muchos son productos importados o se rigen por el mercado mundial, esto es una variable relativamente conocida con la que todos los actores están habituados. Los proveedores como tal de los servicios que soportan la plataforma, generalmente se encuentran en el extranjero y se pagan en moneda extranjera, por lo tanto, es necesario revisar con detalle los contratos de suscripción y revisar la posibilidad de elegir un proveedor en Colombia y que, por ende, se rija por la legislación y moneda nacional.

Poder relativo de otros grupos de interés.

En este punto, se trata de identificar aquellas industrias, entidades o asociaciones que de alguna manera pueden generar influencia positiva o negativa en la empresa y que no están incluidas en alguna de las fuerzas anteriormente descritas (Wheelen & Hunger, 2013). En la joyería y bisutería, pueden ejercer efecto, los gobiernos, a través de entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá que definió el Clúster de Joyería y Bisutería que pretende dar apoyo a este tipo de negocios, también pueden ejercer influencia organizaciones ambientales, que se deben considerar para identificar los mejores proveedores tanto de metales, como de piedras preciosas y semi preciosas. Otros grupos u organizaciones son las de artesanos o culturales que apoyan la industria nacional ancestral, se espera obtener su colaboración para lograr el trabajo de las comunidades en la elaboración, enseñanza y diseño de las piezas de joyería y bisutería.

## **2.4 Estrategia del océano azul**

La estrategia del océano azul propone la innovación en valor como cimiento de su formulación, entendiéndola como la armonía entre la innovación, la utilidad, el precio y el costo buscando la diferenciación sostenible a mediano y largo plazo; esto sin que la innovación signifique un avance meramente tecnológico (Mauborgne & Kim, 2004). La Guaca.co será la plataforma de encuentro de los sectores que participan del ecosistema de la joyería y bisutería en el país, entregando una solución para el comercio de sus productos y servicios, donde la competencia no es competencia sino parte fundamental del mecanismo que permite el intercambio, creando valor para los actores y superando las barreas actuales del mercado.

Como base de la formulación de la estrategia se utilizó la matriz eliminar, incrementar, reducir, crear, que permite identificar la diferenciación y el valor que La Guaca.co genera a proveedores y clientes, controlando la estructura de costos, conservando la sencillez en la estrategia y seleccionando cuidadosamente las variables (Mauborgne & Kim, 2004). La siguiente figura muestra el rumbo que la estrategia dirige, inicialmente

enfocarse la simplicidad incrementando la oferta y demanda de productos y servicios, controlando los desplazamientos y eliminando las barreras geográficas a la hora de elegir un producto o servicio.

Figura 15. Matriz eliminar - incrementar - reducir - crear La Guaca.co

<b>Eliminar</b>	<b>Incrementar</b>
Barreras geográficas	Comercio entre actores Oferta y demanda de productos y servicios
<b>Reducir</b>	<b>Crear</b>
Desplazamientos	Simplicidad en el intercambio Facilidad para elegir

Fuente. Elaboración propia con base en (Mauborgne & Kim, 2004)

La estrategia del océano azul implica la reconstrucción de las fronteras del mercado, esto significa apartarse de la competencia para introducir un verdadero océano azul, dos de los caminos en que se puede explorar y modificar las fronteras del mercado son el estudio de la cadena de compradores y de las ofertas complementarias de productos y servicios (Mauborgne & Kim, 2004). La Guaca.co se plantea como un ambiente propicio para eliminar intermediarios a la vez que amplía las posibilidades de oferta y demanda de los productos; adicionalmente, brinda herramientas adicionales que amplían la oferta, por ende, mejoran la experiencia de todos los actores del sector de la joyería y bisutería.

Un elemento adicional para la definición de la estrategia de LaGuaca.co con base en el aporte de (Mauborgne & Kim, 2004), es garantizar la regularidad de los clientes optimizando la experiencia en el ciclo del comprador, asegurando la compra, la entrega, el uso, los servicios o productos complementarios, el mantenimiento y la eliminación. El caso particular de LaGuaca.co dentro de los servicios suplementarios, se pueden incluir aquellos de mantenimiento para herramientas y equipos y en el caso de la eliminación, es de especial cuidado el impacto de los residuos de algunos insumos en el ambiente, no solo al final del ciclo, sino en la obtención de estos.

Para la creación del ecosistema de comercio electrónico de LaGuaca.co, el análisis de la estrategia del océano azul entrega elementos claves para la definición de la estrategia, la estructura del ciclo de experiencia del cliente y la estructura de costos, con el fin de concentrar los esfuerzos en la generación de valor. En este caso, la plataforma trasciende las barreras de la competencia para incluirlas en un ambiente controlado, transparente y de oferta y demanda, donde todos los actores se benefician.

## **2.5 Análisis de oportunidades y amenazas**

Las oportunidades y las amenazas siempre están presentes en el mercado, por lo que es necesario que las empresas estén monitoreando permanentemente el entorno, a través de un sistema o mecánica que le permita rastrear tendencias, nuevos desarrollos o cualquier otra situación que pueda representar una oportunidad o amenaza para el negocio (Kotler & Keller, 2016).

### Oportunidades

El modelo de análisis de oportunidades propuesto por (Kotler & Keller, 2016), plantea que hay tres fuentes principales de oportunidades rentables en el mercado: 1. Ofrecer un bien o servicio muy escaso y/o muy exclusivo, 2. Mejorar un producto existente y 3. Partiendo de un producto existente, construir uno totalmente nuevo.

El coronavirus modificó de forma acelerada el mundo y en términos de comportamiento se prevén cambios en las mega tendencias, que afectan el consumo, el estilo de vida y la forma de relacionarse entre personas y con el medio ambiente y la sociedad en general. Después del confinamiento se espera que las personas se mantengan conectadas, las compras en línea aumentaron para quedarse por lo que los negocios deben fortalecer el canal digital; aumenta el valor de los comportamientos éticos (Angus & Evans, 2020) y morales y se convierten en factores decisivos en el momento de la compra; la incertidumbre económica hace que los consumidores sean mucho más cautos y selectivos; la vida saludable y el autocuidado se convierten en el estilo de vida

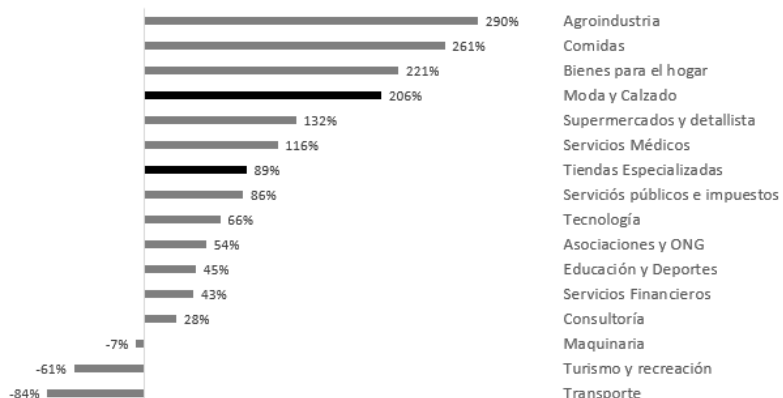
predominante debido al miedo que el virus ha causado en la sociedad. (Angus & Evans, 2020)

La recuperación del sector de bienes personales de lujo estará basada en la clase media China, los millennials, la generación z y la conexión digital que se aceleró durante la pandemia (Roberts, 2020). Entre marzo y abril de 2020 las compras efectuadas en América Latina mediante la plataforma de comercio electrónico denominada Mercado Libre aumentaron 387% y los usuarios nuevos llegaron a 5 millones es decir 45% más que lo reportado en 2019. La pasarela de pagos electrónicos PayU muestra un crecimiento del 68% en las transacciones digitales frente al mes de mayo del año pasado para la región, el crecimiento de Colombia en transacciones en esta plataforma es del 56% (Patiño, 2020).

Los cambios en el comportamiento del consumidor de la plataforma de comercio electrónico Mercado Libre se vieron representados en el tipo de producto que buscaron donde la categoría de salud fue la más representativa entre marzo y abril de 2020 y en el aumento de la frecuencia de compra, el 24% de los compradores efectuaron 3 o más compras en la plataforma durante el periodo. Por su parte, durante el periodo se evidenciaron tres fases claras de consumo, la primera de prevención donde las personas concentraron las compras en productos como el alcohol y las mascarillas; una segunda fase de abastecimiento donde aumentó la compra de alimentos y elementos de aseo y para el cierre del periodo se llegó a la fase de permanencia donde las compras estuvieron concentradas en entretenimiento y estado físico (Mercado Libre, 2020).

De acuerdo con cifras que reporta la pasarela de pagos electrónicos PayU, la crisis en general ha constituido un aumento en ventas en casi todas las categorías de pagos electrónicos comparando abril y mayo de 2020 y año a año 2019 – 2020, en Colombia las ventas aumentaron un 31% entre abril y mayo de 2020 y un 56% entre mayo de 2019 y mayo de 2020, las categorías con mayor crecimiento en Latinoamérica año a año se muestran en la gráfica a continuación. (PayU, 2020)

Gráfica 1. Crecimiento en ventas por categoría mayo 2019 a mayo 2020 en Latinoamérica



Fuente. (PayU, 2020)

De la gráfica anterior, llama la atención el crecimiento interanual que presentan las categorías de moda y calzado (206%) y las tiendas especializadas (89%) lo que puede indicar, por un lado, la oportunidad que sigue representando la moda en el comercio electrónico y por otro, una necesidad de encontrar tiendas especializadas para determinados temas. El reporte de PayU indica que las tiendas especializadas corresponden en su mayoría a regalos, libros, diseño y deportes (PayU, 2020).

Al mismo tiempo, las medidas que se implementen para la recuperación económica postpandemia pueden incorporar una oportunidad para el acceso a beneficios económicos o tributarios que permitan aliviar las cargas a las que las nuevas empresas son especialmente sensibles principalmente en las primeras etapas de desarrollo.

*LaGuaca.co* tiene oportunidad como mejora de un servicio que ya existe, es decir en convertirse en la plataforma de comercio electrónico especializada para el sector de la joyería y la bisutería en Colombia.

### Amenazas

Las amenazas que se encuentran en el entorno corresponden a los retos que plantean tendencias desfavorables y sobre las cuales no se ha definido un plan de acción. (Kotler & Keller, 2016). La crisis ocasionada por la pandemia de la Covid-19, no solo ha generado oportunidades, crea también desafíos en términos de crecimiento económico,

empleo, mercados financieros, salud y educación, entre otros. La pandemia ha causado la recesión económica más profunda en el último siglo y compromete el bienestar de la población. (OECD, 2020)

El sector de bienes de lujo especialmente la joyería sufrió una caída inmediata en el consumo al inicio de los periodos de confinamiento, no obstante, se espera una recuperación al inicio de la normalidad (Roberts, 2020). Esto demuestra la alta sensibilidad del sector a situaciones de crisis como la causada por el coronavirus, la incertidumbre económica y el cambio en el comportamiento del consumidor postpandemia, se convierten en retos para las empresas del sector.

En el caso colombiano, si la pandemia se controla en el primer brote se espera una disminución del 6,1% en el PIB para 2020 y la recuperación de la economía podría comenzar en el mismo año, por el contrario, si en el segundo semestre se produce un segundo brote la disminución en el PIB se prevé en un 7,9% y la recuperación se retrasaría hasta 2021. Las bases de la recuperación económica del país ya sea desde 2020 o desde 2021, son la confianza del consumidor y la inversión que recuperarán de forma gradual apoyadas en la reforma tributaria de 2019 que entregó exenciones a las empresas (OECD, 2020). Las recomendaciones para Colombia son destinar recursos públicos para el fortalecimiento del sistema de salud y prepararse para nuevos brotes del virus y para favorecer a los sectores más afectados por las medidas para controlar la pandemia. Se requiere fomentar el empleo formal y mantener bajas las tasas de interés. (OECD, 2020)

## **2.6 Conclusiones sobre la viabilidad del sector**

El mercado de bienes de lujo, aunque impactado directamente por la pandemia tiene proyecciones de recuperación y crecimiento a 2025 apalancado, entre otras, en el crecimiento del comercio electrónico que además se ha visto acelerado por la misma crisis y en la necesidad de repensar las tiendas del futuro y las generaciones de adultos jóvenes y de mediana edad, quienes demandarán productos y servicios con base en aspectos como la religión, la etnia, valores de sostenibilidad o la identidad de género.

El aumento de la conciencia de las personas en la necesidad de propender por la salud y el bienestar de la sociedad y el planeta hará que los consumidores evalúen y valoren dando mayor peso a variables como la sostenibilidad, el ciclo completo del producto incluyendo la eliminación o desecho de bien, la ética y comportamiento de la marca, la estética y el origen del producto.

En cuanto al comercio electrónico tanto en el mundo como en Colombia es un canal que viene creciendo y que la crisis aceleró su uso, logrando que aquellos usuarios que tenían algún recelo con las plataformas electrónicas o una preferencia por las compras presenciales se han visto en la necesidad de usar este medio para operaciones básicas de abastecimiento y poco a poco con la continuidad del confinamiento las compras han evolucionado hacia productos o servicios relacionados con el entretenimiento y el estado físico, incluyendo la ropa. En general la crisis ocasionada por la pandemia ha generado crecimiento y modificaciones en el comportamiento del consumidor que benefician el uso de las plataformas electrónicas para la compra de bienes y servicios y que se mantendrán en el tiempo.

La principal amenaza que tiene el sector es la recesión económica que afectará inevitablemente a todos los negocios, donde la joyería y accesorios es bastante sensible a situaciones de crisis. Los planes de reactivación económica pueden ser una oportunidad no solo para la economía en general sino para el nacimiento de nuevos negocios.

El sector está influenciado por múltiples elementos que en condiciones normales habría significado una evaluación del tamaño del mercado y preferencias del consumidor, sin embargo, la pandemia ha revolucionado los factores, modificando el comportamiento de las personas lo que implica una gran oportunidad para las plataformas de comercio electrónico, especialmente en negocios que aporten al desarrollo sostenible de la sociedad, a pesar de la recesión económica que se profundiza pero que es calculable. Por todo lo anterior, se considera que el sector tiene potencial y es viable para una plataforma de comercio electrónico especializada y que sirva de impulso para todos los actores involucrados en el sector de la joyería y bisutería.

### 3. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

#### 3.1 Análisis y estudio de mercado:

La definición del mercado delimita la misión de una compañía que, aunque no es necesariamente estática, sí moldea las respuestas a las preguntas clásicas y permanentes de Peter Drucker, cómo: ¿qué es nuestro negocio?, ¿quién es nuestro cliente?, ¿qué valora nuestro cliente?, ¿cuál será nuestro negocio? y ¿cuál debería ser nuestro negocio? (Kotler & Keller, 2016).

Definir el mercado objetivo permite enfocarse en la venta de un producto o servicio a un mercado actual; mientras que, una definición estratégica expande la visión al mercado potencial, es decir, si solo se observa el mercado no es posible ver claramente el entorno, los competidores y el futuro. Una definición estratégica amplía la perspectiva no solo del hoy, sino del mañana y las variables que podrían afectarlos, incluso de aquellas que se presentarían desde enfoques no esperados. (Kotler & Keller, 2016). La siguiente tabla muestra la definición desde el punto de vista de producto y mercado para LaGuaca.co:

Tabla 11. Definición de mercado La Guaca

Empresa	Definición de Producto	Definición de Mercado
<i>LaGuaca.co</i>	Somos una plataforma de comercio electrónico	Acercamos el lujo a las personas

Fuente. Elaboración propia con base en (Kotler & Keller, 2016)

#### 3.1.1 Tendencias del mercado

El coronavirus se convirtió en el dinamizador más eficaz del mercado, las mega tendencias se han visto influenciadas y/o aceleradas por las condiciones de crisis y confinamiento que ha generado la pandemia en el mundo y por supuesto en Colombia. A continuación, una descripción de los efectos que va dejando el coronavirus en las mega tendencias globales de acuerdo con (Angus & Evans, 2020).

- Consumidores conectados: las personas usan los dispositivos conectados a internet para acceder a contenido y a servicios. Disponibilidad permanente, masiva participación en la tecnología, velocidad, conveniencia y acceso inmediato son los comportamientos que predominan en esta mega tendencia.
- Más experiencia: los consumidores priorizarán las experiencias sobre las cosas generando interacciones únicas con las marcas. Dentro de los comportamientos representativos de esta mega tendencia están las experiencias interactivas que generen conexión emocional con foco en la eficacia y en los beneficios.
- Vida ética: los consumidores prestan más atención a la ética y valores. Transparencia en el viaje del cliente y del producto, las marcas se asocian a los valores personales y alta conciencia del ciclo del producto y de la necesidad de reutilizar, reparar, reducir, reciclar.
- Vida saludable: los buenos hábitos de vida tanto dentro como fuera de casa son más normales y resumen el bienestar general de las personas. El estado de salud como símbolo de estatus, balance nutricional y acciones preventivas para el cuidado de la salud.
- Valor a cambio de volumen: las marcas se ven en la necesidad de agregar valor al producto por la desaceleración del crecimiento en volumen. Las personas se preocupan por construir su mejor versión, el consumo es más reflexivo y gastar es para obtener tiempo libre y simplicidad.
- Compras reinventadas: la forma de comprar se ha visto completamente influenciada por el confinamiento, la tecnología y las condiciones económicas. Los clientes buscan estar involucrados, la tecnología ofrece oportunidades para brindar modelos alternativos de compra; se espera alta calidad en el proceso de entrega y cumplimiento de los pedidos.
- Clase media afectada: estos consumidores luchan por mantener su estilo de vida a pesar de la disminución en los ingresos. Esto significa estilos de vida que aparenten, pero más económicos, opciones de compartir, alquilar o tomar prestado antes que comprar, emoción por ahorrar ya sea en dinero o en el producto en sí.
- Fronteras cambiantes en el mercado: mientras unas regiones en el mundo están sobre pobladas y sobre saturadas, otras adquieren relevancia por su potencial. Asia,

las ciudades pequeñas de China y África como nuevos mercados con viabilidad de crecimiento.

Pasando al ámbito latinoamericano, el momento en que terminen los confinamientos e inicie la recuperación económica es definitivo para determinar los principales cambios en el comportamiento del consumidor postpandemia, a mayor tiempo en cuarentena mayor cambio en el comportamiento (Nielsen, 2020). De acuerdo con (Nielsen, 2020) las principales tendencias en Latinoamérica estarán representadas en:

- Cambios en los patrones de gasto: permanecen el consumo de alimentos y abastecimiento en general, disminuyendo la frecuencia, pero aumentando el gasto en este tipo de productos. Redistribución del gasto evitando actividades fuera del hogar para ahorrar, aunque pueden presentarse algunos gastos tipo lujo o indulgencia basados en el ahorro que genera evitar las actividades extras fuera de casa.
- Cambios en la dinámica de precios: alta sensibilidad del consumidor al precio, por lo que la decisión de compra se verá afectada por este factor, lo que puede implicar cambio en la marca del producto.
- Cambios en los valores: las personas pueden estar dispuestas a pagar más si el producto se considera bueno para la salud o genera bienestar, por lo que el mensaje debe ser claro en este sentido. Los compradores aumentan las compras de productos de origen local para evitar aglomeraciones y grandes desplazamientos. (Criteo, 2020)
- Comercio electrónico: como se ha dicho en otros apartados, la pandemia ha fortalecido este canal y se espera que se mantenga el crecimiento posterior a esta, en la medida en que el consumidor encuentre variedad, conveniencia, precio y logística adecuada. La compra en línea se considera más segura en términos de salud y bienestar. (Criteo, 2020)

Específicamente la categoría de ropa y accesorios sufrió una fuerte caída en las compras en Latinoamérica en el primer periodo de confinamiento en el mes de marzo, sin embargo, a partir de abril se ve una recuperación de toda la categoría especialmente en el

tipo de ropa exterior, en el caso específico de los accesorios también presentó recuperación desde abril, aunque, para finales de junio vuelve a disminuir la tendencia de compra, aunque no a los niveles de marzo de 2020 (Criteo, 2020)

### 3.1.2 Segmentación de mercado objetivo

La identificación correcta del segmento de mercado es definitiva para que una compañía pueda implementar una estrategia de mercado eficiente y exitosa. La segmentación corresponde no solo a identificar los grupos de consumidores que comparten gustos o necesidades, sino a determinar la naturaleza y el tamaño de estos y a decidir a cuál o cuáles se dirigen los esfuerzos de marketing de la empresa (Kotler & Keller, 2016).

La Guaca.co es una plataforma de comercio electrónico que soporta el ecosistema que existe en el sector de la joyería y bisutería, por lo que la segmentación se realiza para cada uno de los actores participantes. 1. Artesano, artista o joyero. 2. Proveedor de herramienta e insumos y 3. Cliente final. La segmentación para cada uno de los participantes se detalla en las siguientes tablas.

Segmentación Artistas, joyeros y artesanos: este grupo corresponde a los oferentes de piezas terminadas, cursos, información o tutoriales.

Tabla 12 Segmentación Artistas, joyeros y artesanos

Variable Segmentación	Definición
Geográfica	Zonas urbanas de Colombia o rurales cercanas a centros urbanos y con disponibilidad de acceso a internet y de servicios de transporte de mercancía.
Demográfica	Mayores de 18 años, origen colombiano y/o perteneciente a una etnia o tradición campesina. Posee mínimo educación básica académica con amplia experiencia en la elaboración de piezas de joyería, bisutería o artesanía. Es emprendedor y probablemente el proveedor de la familia a través de la joyería, artesanía o bisutería.
Digitalización y bancarización	Tiene un teléfono inteligente y maneja aplicaciones de mensajería instantánea probablemente para ofrecer o vender sus productos, es usuario de internet móvil. Usa mínimo un corresponsal bancario o un monedero electrónico para efectuar pagos o recibir giros. Toma fotos con el teléfono y las envía por mensajería. Puede tener un pariente cercano que le ayuda con estos temas

Fuente. Elaboración propia

Segmentación proveedores de herramientas e insumos: se refiere al conjunto de pequeñas empresas o emprendedores que comercializa y distribuye insumos y

herramientas para la elaboración de piezas de joyería y/o bisutería. La siguiente tabla contiene la descripción de este segmento.

Tabla 13 Segmentación proveedores de herramientas e insumos

<b>Variable Segmentación</b>	<b>Definición</b>
Geográfica	Ciudades principales de Colombia (Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla)
Demográfica	Negocio familiar legalmente constituido, con mínimo 3 empleados, posee un local comercial.
Digitalización y bancarización	Está bancarizado, probable cuenta a nombre del representante legal. Tiene sistema de caja registradora y sistema de inventarios y precios Cuenta con un computador que puede ser familiar o para el negocio Tiene un teléfono inteligente y maneja aplicaciones de mensajería instantánea o redes sociales para ofrecer o vender sus productos o para contactar a los proveedores, es usuario de internet móvil. No tiene página en internet. Toma fotos con el teléfono y las envía por mensajería. Puede tener un empleado que se encarga de estos temas

Fuente. Elaboración propia

Segmentación cliente final y/o aficionado: es la agrupación de personas que compra las piezas terminadas de joyería o bisutería. Puede haber aficionados a la elaboración de piezas de bisutería para consumo propio y de sus familiares y amigos cercanos. En la siguiente tabla se describe la segmentación.

Tabla 14. Segmentación clientes finales y aficionados

<b>Variable Segmentación</b>	<b>Definición</b>
Geográfica	Ciudades principales de Colombia (Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla)
Demográfica	Identidad de género femenina, entre los 25 y 55 años, trabaja y/o estudia, es o está terminando la carrera profesional. Su estilo de vida implica actividad laboral o escolar y social. Considera que su preocupación y atención por el medio ambiente y la sociedad le dan estatus. Se preocupa por su estado de salud y físico. Estrato socio económico medio, medio alto y alto.
Digitalización y bancarización	Bancarizado y usa algún monedero electrónico. Cuenta con un computador personal Tiene un teléfono inteligente y maneja aplicaciones de mensajería instantánea y redes sociales para estar en contacto con sus colegas, amigos y familiares, es usuario de internet móvil. Hace compras por medios electrónicos, desde el uso de mensajería hasta plataformas de comercio electrónico. Usa tanto su computador como el teléfono para transacciones comerciales y bancarias.

Fuente. Elaboración propia

### **3.1.3 Descripción de los consumidores**

Entender el consumidor permite encontrar lo que este valora más y así entregarle la oferta que espera, el comportamiento del cliente determina la forma en que eligen, compran, usan y disponen de los bienes o servicios que adquieren. Los consumidores son influenciados por múltiples factores, como los culturales que comprenden todos aquellos valores que tiene una sociedad y que las personas adquieren a través de la vivencia; los factores sociales que se refieren al rol que la persona desempeña en la sociedad, lo cual condiciona su comportamiento; por último, los factores personales que tienen que ver con la edad, la ocupación, el autoconcepto y el estilo de vida. (Kotler & Keller, 2016)

El consumidor o cliente final es el eje fundamental de LaGuaca.co, a él se dirigen los esfuerzos y por él se define la estrategia y los demás actores involucrados en la plataforma. Un cliente de LaGuaca.co se identifica como mujer, usa accesorios es decir joyas, bisutería o artesanías como complemento a su atuendo y dependiendo de la ocasión puede variar la calidad o estilo de la pieza. Proyecta una imagen de mujer independiente, poderosa y auténtica. Procura mantener hábitos saludables y cuidar su estado físico. Es consciente del cuidado del medio ambiente y practica en su entorno la separación adecuada de residuos. La autenticidad como símbolo hace que esta persona quiera entender el origen y conocer la historia detrás de la fabricación de la pieza, ojalá apoyar una causa o mostrar su posición frente a temas de su interés. Usa las redes sociales para mantenerse en contacto con sus amigos y familiares, para expresar opiniones y puntos de vista o para identificarse con causas ya sea religiosas, sociales o políticas. No tiene mucho tiempo libre al día por lo que acude a redes sociales, recomendaciones y plataformas de comercio electrónico para efectuar compras, aunque no de todo lo que usa, la ropa y los zapatos los adquiere de manera presencial, a menos que conozca la marca y referencias de su preferencia. Los accesorios, especialmente si no se trata de una joya costosa, puede adquirirlos por medios electrónicos.

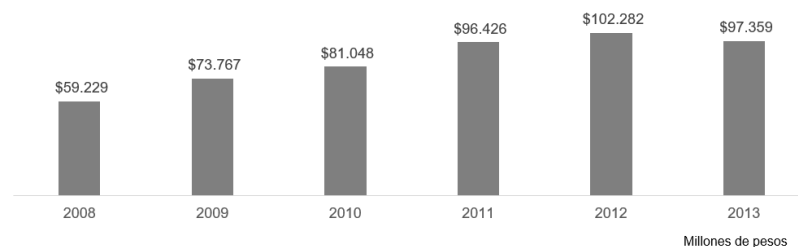
### **3.1.4 Tamaño del mercado**

Determinar el tamaño del mercado permite aclarar el potencial y delimitar la demanda del producto para los segmentos elegidos (Kotler & Keller, 2016). Para esta

definición se utilizarán dos fuentes principales, el tamaño del sector de la joyería y bisutería y el tamaño del comercio electrónico para la categoría de accesorios.

De acuerdo con (Fenalco, 2015) las ventas del sector de la joyería y bisutería en Colombia entre 2009 y 2013 alcanzaron los \$102 mil millones de pesos al año, esto corresponde solo a las cifras que se reportaron en la Superintendencia de Sociedades, pues se calcula que el 64% de los negocios que se dedican a esta actividad lo hacen de manera informal (Prom Perú, 2015). En la siguiente gráfica se muestra la evolución de las ventas durante el periodo citado.

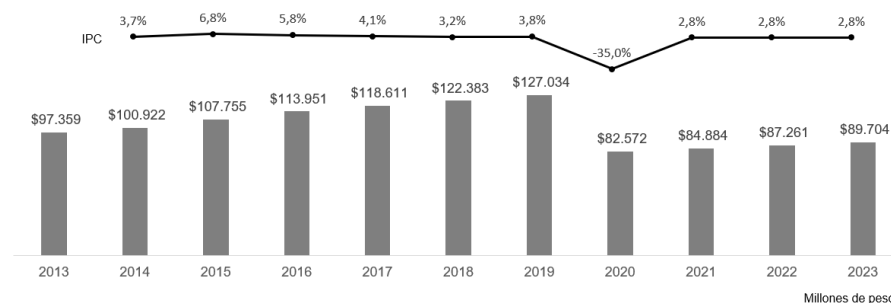
Figura 16. Ventas sector de la joyería y bisutería 2009 - 2013



Fuente. (Fenalco, 2015)

Debido a la falta de información más reciente sobre las ventas del sector de la joyería y bisutería en Colombia, se efectuó una proyección a partir de las cifras mencionadas con el IPC hasta 2019, para 2020 se proyecta una caída del 35% de acuerdo con (Futuro a Fondo, 2020) y en adelante se utilizó nuevamente la proyección de IPC para 2021 que registran los analistas en (Banco de la República, 2020). La siguiente gráfica muestra la proyección efectuada.

Figura 17. Proyección ventas sector joyería y bisutería 2014-2023 con IPC y contracción por pandemia en 2020



Fuente. (Fenalco, 2015) (Banco de la República, 2020) (Futuro a Fondo, 2020)

Las perspectivas muestran una lenta recuperación a partir de 2021 posterior a la contracción que se espera para el sector en 2020 por la crisis ocasionada por la pandemia, no obstante, sigue siendo un mercado atractivo que puede verse dinamizado con la plataforma de comercio electrónico que integre los actores y facilite las transacciones y la logística.

En cuanto al comercio electrónico en Colombia, como se ha tratado anteriormente, el confinamiento necesario durante la pandemia ha acelerado el crecimiento de este canal como medio para adquirir desde bienes de bioseguridad, hasta elementos de entretenimiento (Mercado Libre, 2020), por lo que en este apartado se hará una evaluación de las cifras en ventas de accesorios por medio de plataformas o medios electrónicos.

### **3.1.5 Riesgos y oportunidades de mercado.**

Las oportunidades y las amenazas siempre están presentes en el mercado, por lo que es necesario que las empresas estén monitoreando permanentemente el entorno, a través de un sistema o mecánica que le permita rastrear tendencias, nuevos desarrollos o cualquier otra situación que pueda representar una oportunidad o amenaza para el negocio (Kotler & Keller, 2016).

#### Oportunidades

El modelo de análisis de oportunidades propuesto por (Kotler & Keller, 2016), plantea que hay tres fuentes principales de oportunidades rentables en el mercado: 1. Ofrecer un bien o servicio muy escaso y/o muy exclusivo, 2. Mejorar un producto existente y 3. Partiendo de un producto existente, construir uno totalmente nuevo.

El coronavirus modificó de forma acelerada el mundo y en términos de comportamiento se prevén cambios en las mega tendencias, que afectan el consumo, el estilo de vida y la forma de relacionarse entre personas y con el medio ambiente y la sociedad en general. Después del confinamiento se espera que las personas se mantengan conectadas, las compras en línea aumentaron para quedarse por lo que los negocios deben fortalecer el canal digital; aumenta el valor de los comportamientos éticos y morales y se

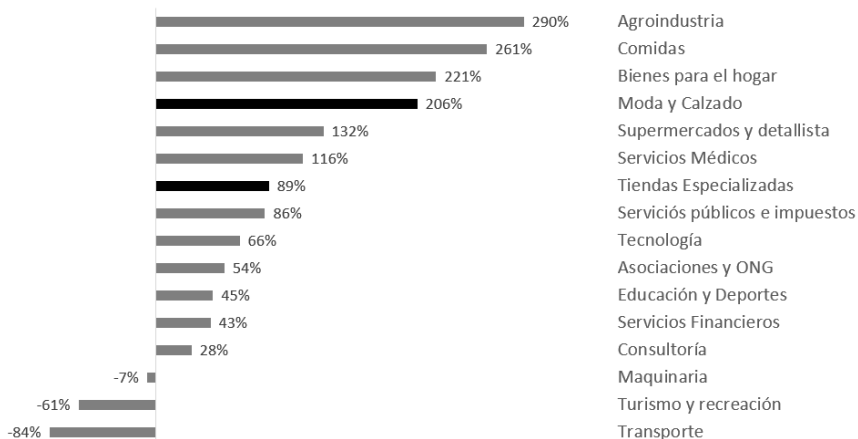
convierten en factores decisivos en el momento de la compra; la incertidumbre económica hace que los consumidores sean mucho más cautos y selectivos; la vida saludable y el autocuidado se convierten en el estilo de vida predominante debido al miedo que el virus ha causado en la sociedad. (Angus & Evans, 2020)

La recuperación del sector de bienes personales de lujo estará basada en la clase media China, los millennials, la generación z y la conexión digital que se aceleró durante la pandemia (Roberts, 2020). Entre marzo y abril de 2020 las compras efectuadas en América Latina mediante la plataforma de comercio electrónico denominada Mercado Libre aumentaron 387% y los usuarios nuevos llegaron a 5 millones es decir 45% más que lo reportado en 2019. La pasarela de pagos electrónicos PayU muestra un crecimiento del 68% en las transacciones digitales frente al mes de mayo del año pasado para la región, el crecimiento de Colombia en transacciones en esta plataforma es del 56% (Patiño, 2020).

Los cambios en el comportamiento del consumidor de la plataforma de comercio electrónico Mercado Libre se vieron representados en el tipo de producto que buscaron donde la categoría de salud fue la más representativa entre marzo y abril de 2020 y en el aumento de la frecuencia de compra, el 24% de los compradores efectuaron 3 o más compras en la plataforma durante el periodo. Por su parte, durante el periodo se evidenciaron tres fases claras de consumo, la primera de prevención donde las personas concentraron las compras en productos como el alcohol y las mascarillas; una segunda fase de abastecimiento donde aumentó la compra de alimentos y elementos de aseo y para el cierre del periodo se llegó a la fase de permanencia donde las compras estuvieron concentradas en entretenimiento y estado físico (Mercado Libre, 2020).

De acuerdo con cifras que reporta la pasarela de pagos electrónicos PayU, la crisis en general ha constituido un aumento en ventas en casi todas las categorías de pagos electrónicos comparando abril y mayo de 2020 y año a año 2019 – 2020, en Colombia las ventas aumentaron un 31% entre abril y mayo de 2020 y un 56% entre mayo de 2019 y mayo de 2020, las categorías con mayor crecimiento en Latinoamérica año a año se muestran en la gráfica a continuación. (PayU, 2020)

Figura 18. Crecimiento en ventas por categoría mayo 2019 a mayo 2020 en Latinoamérica



Fuente. (PayU, 2020)

De la gráfica anterior, llama la atención el crecimiento interanual que presentan las categorías de moda y calzado (206%) y las tiendas especializadas (89%) lo que puede indicar, por un lado, la oportunidad que sigue representando la moda en el comercio electrónico y por otro, una necesidad de encontrar tiendas especializadas para determinados temas. El reporte de PayU indica que las tiendas especializadas corresponden en su mayoría a regalos, libros, diseño y deportes (PayU, 2020).

Al mismo tiempo, las medidas que se implementen para la recuperación económica postpandemia pueden incorporar una oportunidad para el acceso a beneficios económicos o tributarios que permitan aliviar las cargas a las que las nuevas empresas son especialmente sensibles principalmente en las primeras etapas de desarrollo.

LaGuaca.co tiene oportunidad como mejora de un servicio que ya existe, es decir en convertirse en la plataforma de comercio electrónico especializada para el sector de la joyería y la bisutería en Colombia.

### Riesgos

Las amenazas que se encuentran en el entorno corresponden a los retos que plantean tendencias desfavorables y sobre las cuales no se ha definido un plan de acción.

(Kotler & Keller, 2016). La crisis ocasionada por la pandemia de la Covid-19, no solo ha generado oportunidades, crea también desafíos en términos de crecimiento económico, empleo, mercados financieros, salud y educación, entre otros. La pandemia ha causado la recesión económica más profunda en el último siglo y compromete el bienestar de la población. (OECD, 2020)

El sector de bienes de lujo especialmente la joyería sufrió una caída inmediata en el consumo al inicio de los periodos de confinamiento, no obstante, se espera una recuperación al inicio de la normalidad (Roberts, 2020). Esto demuestra la alta sensibilidad del sector a situaciones de crisis como la causada por el coronavirus, la incertidumbre económica y el cambio en el comportamiento del consumidor postpandemia, se convierten en retos para las empresas del sector.

En el caso colombiano, si la pandemia se controla en el primer brote se espera una disminución del 6,1% en el PIB para 2020 y la recuperación de la economía podría comenzar en el mismo año, por el contrario, si en el segundo semestre se produce un segundo brote la disminución en el PIB se prevé en un 7,9% y la recuperación se retrasaría hasta 2021. Las bases de la recuperación económica del país ya sea desde 2020 o desde 2021, son la confianza del consumidor y la inversión que recuperarán de forma gradual apoyadas en la reforma tributaria de 2019 que entregó exenciones a las empresas (OECD, 2020). Las recomendaciones para Colombia son destinar recursos públicos para el fortalecimiento del sistema de salud y prepararse para nuevos brotes del virus y para favorecer a los sectores más afectados por las medidas para controlar la pandemia. Se requiere fomentar el empleo formal y mantener bajas las tasas de interés. (OECD, 2020)

El mercado de bienes de lujo, aunque impactado directamente por la pandemia tiene proyecciones de recuperación y crecimiento a 2025 apalancado, entre otras, en el crecimiento del comercio electrónico que además se ha visto acelerado por la misma crisis y en la necesidad de repensar las tiendas del futuro y las generaciones de adultos jóvenes y de mediana edad, quienes demandarán productos y servicios con base en aspectos como la religión, la etnia, valores de sostenibilidad o la identidad de género.

El aumento de la conciencia de las personas en la necesidad de propender por la salud y el bienestar de la sociedad y el planeta hará que los consumidores evalúen y valoren dando mayor peso a variables como la sostenibilidad, el ciclo completo del producto incluyendo la eliminación o desecho de bien, la ética y comportamiento de la marca, la estética y el origen del producto.

En cuanto al comercio electrónico tanto en el mundo como en Colombia es un canal que viene creciendo y que la crisis aceleró su uso, logrando que aquellos usuarios que tenían algún recelo con las plataformas electrónicas o una preferencia por las compras presenciales se han visto en la necesidad de usar este medio para operaciones básicas de abastecimiento y poco a poco con la continuidad del confinamiento las compras han evolucionado hacia productos o servicios relacionados con el entretenimiento y el estado físico, incluyendo la ropa. En general la crisis ocasionada por la pandemia ha generado crecimiento y modificaciones en el comportamiento del consumidor que benefician el uso de las plataformas electrónicas para la compra de bienes y servicios y que se mantendrán en el tiempo.

La principal amenaza que tiene el sector es la recesión económica que afectará inevitablemente a todos los negocios, donde la joyería y accesorios es bastante sensible a situaciones de crisis. Los planes de reactivación económica pueden ser una oportunidad no solo para la economía en general sino para el nacimiento de nuevos negocios.

El sector está influenciado por múltiples elementos que en condiciones normales habría significado una evaluación del tamaño del mercado y preferencias del consumidor, sin embargo, la pandemia ha revolucionado los factores, modificando el comportamiento de las personas lo que implica una gran oportunidad para las plataformas de comercio electrónico, especialmente en negocios que aporten al desarrollo sostenible de la sociedad, a pesar de la recesión económica que se profundiza pero que es calculable. Por todo lo anterior, se considera que el sector tiene potencial y es viable para una plataforma de comercio electrónico especializada y que sirva de impulso para todos los actores involucrados en el sector de la joyería y bisutería.

### 3.1.6 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes

La complejidad en el sector de la joyería y bisutería radica en la poca y desactualizada información que se encuentra sobre el sector, principalmente por el carácter informal de la mayoría de los negocios que lo conforman; por tanto, el enfoque para efectuar el estudio piloto de clientes y actores del sector de joyería y bisutería requiere del complemento de estudios tanto cuantitativos como cualitativos. Estudios cuantitativos que permitan generalizar los resultados obtenidos para determinar la viabilidad de la idea y el tamaño de la demanda y estudios cualitativos para profundizar en las motivaciones de todos los interesados. (Hernández S, Fernández C, & Baptista L, 2014)

El diseño de las herramientas se basa principalmente en el conocimiento del sector, a continuación, los instrumentos a utilizar.

Diseño de entrevista a Profundidad - Cualitativo

Preguntas a posibles clientes

1. ¿Cuáles son los elementos que más le gustaron de esta idea de negocio? ¿Cuáles no le gustaron?
2. ¿Con qué fin elabora las piezas de bisutería? (Pasatiempo, negocio)
3. ¿Cuál es el principal problema que tiene hoy para conseguir los insumos para la elaboración de las piezas de bisutería / joyería?
4. ¿Qué tan relevante es para usted encontrar todo lo necesario para la elaboración de las piezas de bisutería / joyería en un solo lugar?
5. ¿Qué tan importante es para usted saber que la empresa que le vende es socialmente responsable?
6. ¿Qué barreras podrían impedir comprar a través de un sitio WEB?
7. ¿Cómo define el diseño de la pieza de bisutería / joyería?

---

### Preguntas a posible proveedor

1. ¿Cuáles son los elementos que más le gustaron de esta idea de negocio? ¿Cuáles no le gustaron?
2. ¿Qué canales de venta usa en la actualidad? Y ¿Cuál es la forma de recaudo?
3. ¿Aplica políticas de sostenibilidad en su empresa?
4. ¿Cómo ve la evolución de la venta de productos que usted ofrece?
5. ¿Le interesaría ser proveedor de esta idea de negocio?
6. ¿Encuentra alguna barrera que le impida ser proveedor de esta idea de negocio?

### Preguntas a un trabajador del sector

1. ¿Cuáles son los elementos que más le gustaron de esta idea de negocio? ¿Cuáles no le gustaron?
2. ¿Cuáles son los principales retos que tiene el sector hoy en día?
3. ¿Qué espera de una compañía para la que usted trabaje?
4. ¿Le gustaría trabajar para este emprendimiento?
5. ¿Qué le impediría trabajar para este emprendimiento?
6. ¿Son importantes las prestaciones sociales en su esquema de remuneración?
7. ¿Alguna recomendación para este emprendimiento?

### Preguntas a un experto en innovación

1. ¿Cuáles son los elementos que más le gustaron de esta idea de negocio? ¿Cuáles no le gustaron?
2. ¿Cuáles son los principales retos que se deben considerar para lograr el éxito del negocio?
3. ¿Qué tan importante es para usted el concepto de emprender de manera sostenible?
4. ¿Alguna recomendación adicional?

### 3.1.7 Objetivos

Definida la idea de negocio se hace necesario identificar los aspectos más apreciadas por los integrantes del sector, con el fin de definir la estructura básica de la plataforma y el plan de mercadeo que permita el logro de los objetivos del negocio. El problema para resolver con la investigación es: ¿Cuáles son las características más valoradas por clientes y vendedores con las que debe contar una plataforma de comercio electrónico especializada en joyería, bisutería e insumos y herramientas para el mismo sector?

La investigación pretende resolver el problema planteado, por lo tanto, los objetivos indican la manera en que se solucionará la pregunta (Hernández S, Fernández C, & Baptista L, 2014). Los objetivos de la exploración permitirán encaminar las preguntas de la investigación sobre las cualidades mínimas de que debe ofrecer a los actores del medio de la joyería y bisutería

- Determinar cuáles son los medios de pago y recaudo preferidos en medios electrónicos para los clientes y/o proveedores
- Evaluar cuáles de los siguientes aspectos generales son de mayor peso para los clientes y proveedores a la hora de comprar / vender por medios electrónicos: la seguridad, el rastreo de pedido, la opinión de otros clientes, la calificación del vendedor y las opciones de envío.
- Establecer las características más apreciadas en la selección de productos entre: fotos de los productos, descripción detallada, sugerencias de uso, comparación entre productos, origen de la pieza o herramienta, certificados de autenticidad y ofrecimiento de productos similares o complementarios.
- Evaluar qué tipo de pieza o herramienta están más dispuestos a comprar los clientes a través de la plataforma: Joyería en oro o plata, bisutería, artesanía, herramientas manuales, herramientas electrónicas, insumos básicos (alambre, precursores, pedrería, hilos)
- Indagar sobre las razones y ocasiones de compra de piezas de joyería, bisutería y artesanía: Uso diario, moda, celebración fecha especial o regalo.

- Calcular la frecuencia de compra de piezas de joyería, bisutería, artesanía, de insumos básicos y herramienta.

### 3.1.8 Cálculo de la muestra

La segmentación definida para LaGauca.co corresponde a identidad de género femenina, entre los 25 y 55 años, trabaja y/o estudia, es o está terminando la carrera profesional. Su estilo de vida implica actividad laboral o escolar y social; considera que su preocupación y atención por el medio ambiente y la sociedad le dan estatus; se preocupa por su estado de salud físico y emocional y pertenece a estrato socio económico medio, medio alto o alto. Las cifras que proporciona (DANE, 2019) permiten identificar la población objetivo para determinar la muestra, la siguiente tabla detalla la población femenina económicamente activa que vive en las cabeceras municipales de las ciudades objetivo (Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla)

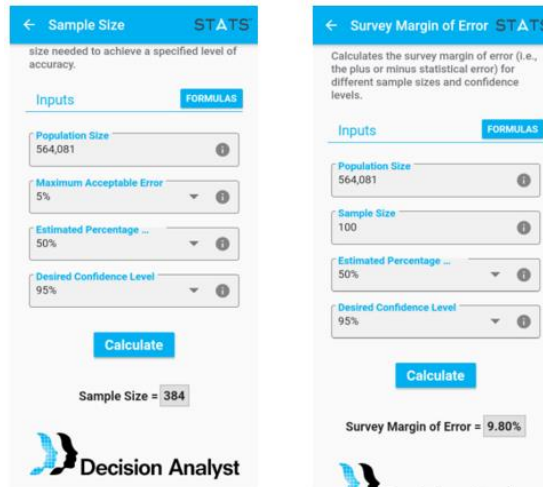
Tabla 15. Mujeres entre 25 y 55 años económicamente activas en estratos medio a alto en cabeceras municipales objetivo

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Medellín	164.656	170.405	157.865	161.730	165.251	168.738
Barranquilla	64.836	67.755	63.051	64.315	65.171	65.999
Bogotá, D.C.	232.489	239.050	219.998	223.530	226.255	228.745
Cali	124.678	125.592	113.488	114.505	116.245	118.027
<b>Total</b>	<b>586.659</b>	<b>602.802</b>	<b>554.401</b>	<b>564.081</b>	<b>572.922</b>	<b>581.509</b>

Fuente. Elaboración propia con base en (DANE, 2019)

A partir de esta información se procede a utilizar una herramienta STATS recomendada por (Hernández S, Fernández C, & Baptista L, 2014) para calcular la muestra para el año 2021 entregando como resultado que la muestra simple con un 5% de margen de error sería de 384 encuestas y si se calcula el porcentaje de error a partir de una muestra propuesta de 100 personas, indica un margen de error del 9.80%. La ilustración a continuación muestra los resultados capturados con la aplicación STATS en su versión para teléfono móvil.

Figura 19. Resultados de tamaño de la muestra y margen de error aplicación STATS



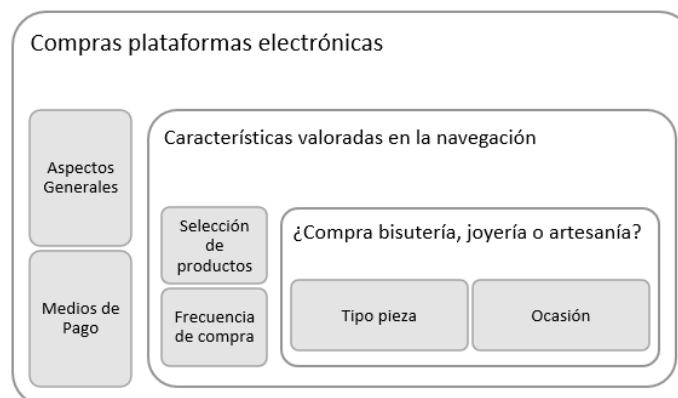
Fuente. Aplicación STATS

### 3.1.8 Diseño del estudio piloto de clientes

Encuesta general clientes finales - Cuantitativo

En la siguiente ilustración se describe la agrupación de preguntas a efectuar mediante un servicio de encuestas en línea al mercado en general para obtener los resultados que permitan estimar la demanda del producto. El diseño de la encuesta permite determinar la demanda y contrastar los resultados con información de otras fuentes.

Figura 20. Diseño encuesta general a clientes



Fuente. Elaboración propia

- ¿Usa plataformas electrónicas para comprar?
- ¿Qué tipos de plataformas electrónicas de compra usa? (puede marcar varios)

- Redes sociales
  - Plataformas de comercio electrónico (Mercado Libre, Amazon, Ali)
  - Aplicaciones de domicilios
  - Tiendas virtuales de establecimientos de comercio
  - Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_
- De los siguientes aspectos ¿cuáles son los más importantes para usted a la hora de comprar mediante plataformas de comercio electrónico?
  - Seguridad del sitio, privacidad de los datos
  - Rastreo del pedido
  - Valoración de los vendedores o productos
  - Opinión de compradores
  - Condiciones y costo de envío
- Cuando se encuentra eligiendo un producto a través de una plataforma de comercio electrónico ¿cuáles son las herramientas que más le ayudan a decidirse por un artículo?
  - Fotos
  - Descripción detallada
  - Comparación entre otros productos
  - Ver otros productos similares o relacionados
- ¿Cuáles son los medios de pago preferidos para transacciones mediante servicios de compra virtuales?
  - Tarjeta de crédito o débito
  - Transferencia electrónica a cuentas o monederos
  - Efectivo
  - Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_
- ¿con qué frecuencia usa plataformas electrónicas para comprar?
  - Más de 3 veces por semana
  - 1 vez por semana
  - 2 veces al mes
  - 1 vez al mes
- ¿Compraría joyería, bisutería o artesanías mediante plataformas electrónicas?
  - Si responde no: indagar razones en campo abierto, fin de la encuesta

- Si responde sí (continúa la encuesta)
- ¿Qué tipo de piezas compraría?
  - Aretes
  - Anillos
  - Pulseras
  - Cadenas
- ¿Para qué ocasiones compraría joyería?
  - Uso diario
  - Celebraciones especiales
  - Regalos
- ¿Para qué ocasiones compraría bisutería?
  - Uso diario
  - Celebraciones especiales
  - Regalos
- ¿Para qué ocasiones compraría artesanías?
  - Uso diario
  - Celebraciones especiales
  - Regalos
- ¿Con qué frecuencia compra Joyería? (Oro, plata, platino)
  - Frecuentemente
  - Ocasionalmente
  - Solo para momentos especiales
- ¿Con qué frecuencia compra bisutería o artesanía?
  - Frecuentemente
  - Ocasionalmente
  - Solo para momentos especiales

### 3.1.9 Metodologías de análisis de los competidores

La definición del marco de referencia de los competidores es un elemento fundamental en las decisiones de mercado, permite aclarar las definiciones del tipo de cliente y de entorno que la empresa se puede encontrar en el camino. Los competidores se analizan como industria y como mercado, es decir, se analizan las empresas que prestan los mismos servicios y desde el punto de vista del mercado, donde se encuentran aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes. (Kotler & Keller, 2016)

LaGuaca.co facilita el intercambio en el sector de la joyería y bisutería, por lo tanto, se requiere efectuar el análisis de la competencia principalmente desde las necesidades de los actores del ecosistema, de manera que se logre identificar claramente a los competidores, no solo de la industria, sino del mercado. De acuerdo con (Max-Neef, 1986) las necesidades humanas se entienden como un sistema donde todas ellas se relacionan y donde no hay una necesidad más importante que otra, a excepción de la necesidad de subsistencia. La siguiente ilustración presenta las necesidades de los clientes, proveedores y joyeros de LaGuaca.co desde el punto de vista de mercado, identificando aquellas necesidades que motivan a los actores dentro del intercambio que se promueve en el ecosistema.

Desde el punto de vista de los satisfactores de las necesidades, la subsistencia se entiende como la necesidad de proveedores, joyeros y artesanos de la permanencia rentable y el crecimiento sostenible de su negocio. La necesidad de protección se concibe como la seguridad que requieren todos los actores para la interacción, manejo de datos, transacciones, privacidad. El afecto, como la fidelidad y afinidad con los clientes finales y en los clientes finales como la necesidad propiamente dicha. El entendimiento es la necesidad de aprender sobre su oficio, afición o las tendencias de moda y del mercado.

La participación se concibe cómo la aquella que permite al individuo o empresa hacer parte de un grupo, asociación o grupo determinado dentro de la sociedad. El ocio se presenta como una necesidad del grupo de clientes finales o aficionados, quienes buscan cómo satisfacerla a través de un pasatiempo. La creación se interpreta como el

requerimiento de los clientes finales, joyeros y artesanos de hacer, imaginar y crear. La identidad es la necesidad de caracterizarse como individuo o artista dentro de la sociedad y el mercado. Por último, la libertad se presenta como la que le permite a proveedores, joyeros y artesanos concentrarse en su propio negocio y a los clientes finales, la de escoger dentro de una gama amplia de productos y soluciones.

Figura 21. Identificación de las necesidades de los actores del sector de la joyería y bisutería

	 Subsistencia	 Protección	 Afecto	 Entendimiento	 Participación	 Ocio	 Creación	 Identidad	 Libertad
 Joyería / Artesano	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
 Cliente final / Aficionado		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
 Proveedor de insumos y herramientas	✓	✓	✓	✓	✓				✓

Fuente. Elaboración propia con base en (Max-Neef, 1986)

De acuerdo con las necesidades descritas los principales competidores son las plataformas de comercio electrónico más conocidas como Mercado Libre, Amazon, AliExpress y especializadas como Bazzarboog que cuenta con el apoyo de la Cámara de Comercio de Bogotá. Sobre la industria los principales competidores de LaGuaca.co son todas las tiendas de joyería y bisutería, los proveedores de insumos y herramienta que ya se encuentran establecidos y tiendas en línea como NovedadesGuillers que ofrece una amplia gama de productos y servicios para la joyería y bisutería.

## 3.2 Resultados

### 3.2.1 Resultados del análisis de la competencia

Las razones principales para hacer un análisis de la competencia son: la necesidad de conocer la industria, de tener herramientas para la planeación estratégica, estar atentos a las necesidades para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios o de

generar nuevas formas de comercialización o tácticas de mercado (Wheelen & Hunger, 2013). La internet ha permitido acceder a la información de la competencia y del mercado de manera más directa y oportuna, no obstante, es necesario atender la veracidad y calidad de la información que se encuentra en la red para contar con un análisis lo más cercano a la realidad (Wheelen & Hunger, 2013).

El análisis de la competencia para la LaGuaca.co se dirige principalmente a las plataformas de comercio electrónico y tiendas en línea especializadas que operan en Colombia de forma local, debido al alcance actual que tiene este emprendimiento; no se consideran las tiendas físicas que proporcionan los mismos servicios por la naturaleza virtual de la plataforma y el objetivo de convertirse en canal de estas mismas tiendas. Las tiendas en línea que se analizaron son Mercado Libre, Bazzarbog y NovedadesGuillers. Las fuentes de información en general corresponden a estudios realizados por otras organizaciones o al acceso directo mediante Internet a la información proporcionada por las mismas empresas en sus sitios oficiales.

Tabla 16. Comparación de las plataformas de la competencia.

Comparativa competencia			
Característica	Mercado Libre www.mercadolibre.com.co	Bazzrbog www.bazzarbog.com	NovedadesGuillers nguillers.com
Descripción del servicio en sus palabras	Desarrollan productos tecnológicos para que los usuarios puedan comprar, vender, anunciar y enviar a través de internet, fácil seguro y eficiente.	Vitrina digital del talento local. Guía a los emprendedores locales en el mundo digital.	Empresa dedicada a la importación y venta directa, al por mayor y al detal de una gran variedad de productos para la elaboración de accesorios de bisutería y joyería.
Cobertura	Vendedores: Nacional Compradores: Nacional	Vendedores: Bogotá Compradores: Depende del vendedor	Vendedores: Solo venta directa Compradores: Nacional
Logística de distribución	Es un servicio que presta la plataforma a los vendedores	Depende directamente del vendedor	Usa una empresa de correos
Medios de Pago	Cuenta con un medio propio, Tarjetas de Crédito, Transferencia, Efectivo en puntos de pago	Depende directamente del vendedor	Pago a través de PayU
Cuenta con la categoría para joyería y/o bisutería	Cuenta con la categoría Relojes y joyas	Cuenta con la categoría joyería y bisutería	Especializada en joyería y bisutería
Información sobre el producto y reseñas del producto y vendedor	Detallada tanto la información del producto, como del vendedor, tiene reseñas de ambos también	Detallada y aunque tiene el espacio, no tiene reseñas ni del producto o calificación del vendedor	Detallado y aunque tiene el espacio, no tiene reseñas.

Fuente. Elaboración propia con base en (BazzarBog, 2021) (Mercado Libre, 2020) (Novedades Guillers, 2021)

Las tres plataformas analizadas presentan diferencias radicales sobre el producto o servicio que prestan, sin embargo, desde la perspectiva de LaGuaca.co, estas plataformas son competidores directos porque ofrecen una solución para el desarrollo de un ecosistema de comercio electrónico, en mayor o menor medida. La principal conclusión de este análisis es que no hay una plataforma especializada para el sector de la joyería y bisutería que preste el servicio integral que se pretende con LaGuaca.co, no obstante, existen soluciones que pueden en cierta medida suplir los servicios que se ofrecerán; es por esto que es necesario asegurar no solo la infraestructura tecnológica que entregue seguridad y facilidad a los usuarios, sino el plan de mercadeo que permita el posicionamiento y crecimiento de la plataforma en el mercado.

Sobre cada una de las plataformas es importante destacar sus principales fortalezas y debilidades frente a LaGuaca.co y cómo podría ser una palanca de crecimiento. Mercado Libre, es una plataforma ampliamente conocida, que cuenta con una fuerte infraestructura, desarrolla los productos necesarios para el funcionamiento del negocio y que ha logrado retroalimentación de los usuarios entregando valor a los integrantes del ecosistema (Mercado Libre, 2021); esta plataforma puede ser el paso inicial para aprender cómo usuario en ventas y como cliente para validar el concepto y entender las características que atraen a los clientes.

BazaarBog, es una plataforma tipo vitrina para los emprendedores de Bogotá y sus alrededores, está patrocinada por la Cámara de Comercio de Bogotá, no tiene soluciones de pago o de logística (BazaarBog, 2021), es una estantería virtual con la información de contacto para que los clientes se entiendan directamente con el vendedor; este concepto es parte de lo que se espera que sea LaGuaca.co, por lo tanto, puede ser la plataforma que instruya sobre el enrolamiento de los artistas independientes y entregue información sobre lo que ellos esperan de este tipo de servicios. Novedades Guillers es el canal digital de una empresa ya constituida y especializada en los insumos para la elaboración de joyería y bisutería (Novedades Guillers, 2021), tiene organizadas las categorías de forma detallada, con los medios de pago y de logística básicos para el comercio electrónico; buena

plataforma para determinar el nivel de detalle en las descripciones de los productos y las categorías de estos.

A partir de la descripción de las plataformas, se complementa el análisis con la matriz de perfil competitivo que permite cuantificar el peso de las cualidades descritas en la comparación de plataformas y de acuerdo con la importancia que el consumidor le da a cada una de las características.

Tabla 17. Matriz de perfil competitivo

Factores claves de éxito	Peso del Factor	Mercado Libre		Bazzrbog		NovedadesGuillers	
		Calificación (1 Debilidad grave, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza importante)	Ponderado	Calificación (1 Debilidad grave, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza importante)	Ponderado	Calificación (1 Debilidad grave, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza importante)	Ponderado
Cobertura y logística de distribución	0,3	4	1,2	1	0,3	4	1,2
Medios de Pago	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Información sobre el producto y reseñas del producto y vendedor	0,2	4	0,8	1	0,2	2	0,4
Seguridad el sitio	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Totales	1,0		3,7		2,2		3,3

Fuente. Elaboración propia

### 3.2.2 Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

La encuesta se realizó principalmente entre consumidores potenciales que cumplen con el perfil del segmento deseado, debido al medio utilizado, la encuesta incluyó también personas que se identifican como hombre lo que permitió ampliar el espectro de clientes de la plataforma. La tabla a continuación resume los resultados del estudio de acuerdo con los objetivos planteados para la investigación.

Tabla 18. Resultados estudio por objetivo de la investigación

Objetivo	Resultado	
Determinar cuáles son los medios de pago y recaudo preferidos en medios electrónicos para los clientes y/o	Tarjeta de Crédito o Débito	87%
Evaluar cuáles de los siguientes aspectos generales son de mayor peso para los clientes y proveedores a la hora de comprar / vender por medios electrónicos: la seguridad, el rastreo de pedido, la opinión de otros clientes, la calificación del vendedor y las opciones de envío	Seguridad del sitio y de los datos	31%
	Condiciones y costo de envío	20%
	Opinión de otros compradores	20%
	Rastreo del pedido	18%
	Valoración vendedor	11%
Establecer las características más apreciadas en la selección de productos entre: fotos de los productos, descripción detallada, sugerencias de uso, comparación entre productos, origen de la pieza o herramienta, certificados de autenticidad	Descripción detallada	41%
	Fotos	32%
	Ver otros productos similares o relacionados	16%
	Comparación entre productos	11%
Evaluar qué tipo de pieza o herramienta están más dispuestos a comprar los clientes a través de la plataforma: Joyería en oro o plata, bisutería, artesanía (aretes, cadenas, anillos, pulseras, piercings, expansiones)	Aretes	31%
	Pulseras/Manillas	23%
	Cadenas	21%
	Anillos	18%
	Otros	6%
	<b>Joyería</b>	
	Uso diario	30%
	Ocasiones especiales	25%
	Regalos	45%
	<b>Bisutería</b>	
Indagar sobre las razones y ocasiones de compra de piezas de joyería, bisutería y artesanía: Uso diario, moda, celebración fecha especial o regalo	Uso diario	30%
	Ocasiones especiales	21%
	Regalos	49%
<b>Artesanía</b>		
Uso diario	23%	
Ocasiones especiales	13%	
Regalos	64%	
Calcular la frecuencia de compra de piezas de joyería, bisutería, artesanía, de insumos básicos y herramienta	<b>Joyería</b>	
	Ocasionalmente	57%
	Solo para momentos especiales	36%
	Frecuentemente	7%
	<b>Bisutería / Bisutería</b>	
	Ocasionalmente	54%
	Solo para momentos especiales	39%
Frecuentemente	7%	

Fuente. Elaboración propia

El objetivo principal de la investigación planteaba determinar las características mínimas con las que debe contar la plataforma en cuanto su funcionamiento y sobre la exhibición de los productos. La plataforma de contar con sistema de seguridad de la información y los datos de los clientes como principal atributo, también informar sobre el costo, condiciones de envío y opiniones de otros compradores; el medio de pago preferido es la tarjeta de crédito o débito.

Respecto de la presentación de los productos, la plataforma debe contener una descripción detallada de la pieza y fotos para que el comprador pueda hacer elegir con tranquilidad; las piezas preferidas para compra electrónica son los aretes y las pulseras o manillas, por lo que es necesario contar con gran variedad de opciones de esta clase de joyas.

Sobre las razones de compra te joyería, bisutería o artesanía son principalmente hacer regalos y luego el uso diario, no obstante, en el caso particular de la artesanía es especialmente valorada como un regalo. La frecuencia de compra de estos artículos es ocasional, lo que puede ser lógico teniendo en cuenta que la principal motivación son los regalos. Al indagar sobre la periodicidad de compra mediante plataformas electrónicas, el 49% indica que lo hace una vez al mes, por lo que este factor representa un comportamiento general con relación a las compras virtuales y no uno específico de la categoría de adquisición.

### 3.2.3 Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado

La demanda para LaGuaca.co se calculó de acuerdo con las cifras del segmento objetivo, con base en la información de comercio electrónico en Colombia para 2020 según (Bravo, 2020) donde indica que para 2020 el valor de la factura promedio de compra electrónica es de USD140 que a tasa de \$3.800 equivale a \$532.000 y con los resultados de la encuesta de la siguiente manera: Segmento objetivo con tarjeta de crédito o débito que efectúa una transacción mensual de comercio electrónico con un ticket promedio de \$532.000 y una penetración inicial del 0.2% en este mercado. Las tablas a continuación detallan el proceso.

Tabla 19. Mujeres económicamente activas en estratos y ciudades objetivo

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Medellín	164.656	170.405	157.865	161.730	165.251	168.738
Barranquilla	64.836	67.755	63.051	64.315	65.171	65.999
Bogotá, D.C.	232.489	239.050	219.998	223.530	226.255	228.745
Cali	124.678	125.592	113.488	114.505	116.245	118.027
<b>Total</b>	<b>586.659</b>	<b>602.802</b>	<b>554.401</b>	<b>564.081</b>	<b>572.922</b>	<b>581.509</b>

Fuente. Elaboración propia con base en (DANE, 2019)

Tabla 20. Cálculo mujeres en segmento objetivo con tarjeta de crédito o débito

Cantidad de mujeres que poseen tarjeta débito o cré	65%			
	2020	2021	2022	2023
Medellín	102.612	105.125	107.413	109.680
Barranquilla	40.983	41.805	42.361	42.900
Bogotá, D.C.	142.998	145.295	147.066	148.685
Cali	73.767	74.428	75.559	76.717
<b>Total</b>	<b>360.361</b>	<b>366.653</b>	<b>372.399</b>	<b>377.981</b>

Fuente. Elaboración propia con base en (MinTIC- Observatorio de eCommerce, 2019)

Tabla 21. Cálculo mujeres que compran moda mediante internet

Cantidad de mujeres que compran moda a través de internet	37%			
	2020	2021	2022	2023
Medellín	37.967	38.896	39.743	40.581
Barranquilla	15.164	15.468	15.674	15.873
Bogotá, D.C.	52.909	53.759	54.414	55.013
Cali	27.294	27.539	27.957	28.385
<b>Total</b>	<b>133.334</b>	<b>135.661</b>	<b>137.788</b>	<b>139.853</b>

Fuente. Elaboración propia con base en (MinTIC- Observatorio de eCommerce, 2019)

Tabla 22. Cálculo compras electrónicas por año por persona

Total compras electronicas por año por persona	12			
	2020	2021	2022	2023
Medellín	455.599	466.753	476.916	486.977
Barranquilla	181.964	185.614	188.083	190.474
Bogotá, D.C.	634.913	645.108	652.972	660.159
Cali	327.526	330.462	335.482	340.625
<b>Total</b>	<b>1.600.002</b>	<b>1.627.938</b>	<b>1.653.453</b>	<b>1.678.235</b>

Fuente. Elaboración propia con base en encuesta a consumidores potenciales

Tabla 23. Cálculo del valor del mercado de la moda en Colombia (millones de pesos)

	2020	2021	2022	2023
Facturación prome	USD 140	\$ 532.000		
Tasa cambio 2021	\$ 3.800			
Medellín	\$ 242.379	\$ 248.313	\$ 253.719	\$ 259.072
Barranquilla	\$ 96.805	\$ 98.747	\$ 100.060	\$ 101.332
Bogotá, D.C.	\$ 337.774	\$ 343.197	\$ 347.381	\$ 351.205
Cali	\$ 174.244	\$ 175.806	\$ 178.477	\$ 181.212
<b>Total</b>	<b>\$ 851.201</b>	<b>\$ 866.063</b>	<b>\$ 879.637</b>	<b>\$ 892.821</b>

Fuente. Elaboración propia con base en (Bravo, 2020)

Tabla 24. Penetración y ventas esperadas

	2020	2021	2022	2023
Penetración de mercado esperada		0,20%	0,30%	0,35%
Medellín	\$ 497	\$ 761	\$ 907	
Barranquilla	\$ 197	\$ 300	\$ 355	
Bogotá, D.C.	\$ 686	\$ 1.042	\$ 1.229	
Cali	\$ 352	\$ 535	\$ 634	
<b>Total</b>	<b>\$ 1.732</b>	<b>\$ 2.639</b>	<b>\$ 3.125</b>	

Fuente. Elaboración propia

Lo anterior determina una proyección en ventas de más de \$1.700 millones de pesos para un año como 2021, cifra muy razonable teniendo en cuenta la proyección del mercado de comercio electrónico para Colombia en 2022 es de USD 26.000 millones (Bravo, 2020).

### 3.2.4 Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto

El Lienzo Canvas es una herramienta que de forma organizada y flexible permite construir, evaluar y compartir un modelo de negocio, se elabora a través de un instrumento gráfico lo que facilita su descripción y modificación de acuerdo con las validaciones que se efectúen sobre el modelo de negocio y está compuesto por nueve bloques en los que se sintetizan los frentes básicos que definen el modelo de negocio y la creación de valor (Osterwalder & Pigneur, 2009). En la siguiente ilustración se presenta el Lienzo Canvas que describe el modelo de negocio para la comercialización de diseños, piezas e insumos requeridos en la elaboración de joyería y bisutería para principiantes y expertos mediante una plataforma de comercio electrónico.

Figura 22. Modelo de negocio LaGuaca.co

<b>Socios Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa de mensajería y logística.</li> <li>- Proveedores de insumos y herramienta.</li> <li>- Artistas, joyeros y artesanos.</li> </ul>	<b>Actividades Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enrolamiento de artesanos, joyeros, artistas y proveedores.</li> <li>- Captura de clientes, generar las compras.</li> <li>- Toma de pedidos, pagos y entrega</li> </ul> <b>Recursos Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal especializado</li> <li>- Plataforma de comercio electrónico</li> <li>- Pasarelas de pago</li> <li>- Medio de contacto personalizado</li> </ul>	<b>Propuesta de Valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Todo en un solo lugar"</li> <li>- "Mi canal de compra y venta especializado en joyería y bisutería"</li> <li>- "Contenido relevante"</li> <li>- Reducir riesgo y costos; canal de venta conveniente, accesible y abierto las 24 horas del día los 7 días de la semana.</li> </ul>	<b>Relacionamiento con el cliente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo personalizado.</li> <li>- Autoservicio mediante la plataforma.</li> <li>- Plataforma para la cocreación y canal de venta para todos.</li> <li>- Campañas promocionales</li> </ul> <b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta y enrolamiento: Plataforma de comercio electrónico</li> <li>- Soporte: Plataforma, teléfono y correo electrónico</li> <li>- Publicidad: Medios digitales, ferias, asociaciones y redes sociales.</li> </ul>	<b>Segmentos de Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Artesano, Artista o Joyero: Vende piezas terminadas y compra herramienta e insumos.</li> <li>- Proveedor de herramienta e insumos: vende sus productos.</li> <li>- Cliente final o Aficionado: Compra piezas terminadas, herramientas e insumos y eventualmente podría vender sus piezas terminadas.</li> </ul>
<b>Estructura de Costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos en comisiones de pasarelas de pago.</li> <li>- Operación, actualización, mantenimiento y soporte de la plataforma de comercio electrónico.</li> </ul>		<b>Generación de Ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago de contado el línea o por métodos mixtos.</li> <li>- Comisión por ventas de piezas, herramientas e insumos.</li> <li>- Venta de espacios publicitarios o destacados en la plataforma.</li> <li>- Campañas digitales especializadas.</li> </ul>		

Fuente. Elaboración propia con base en (Osterwalder & Pigneur, 2009)

**Segmentos de clientes.** La plataforma pretende crear un ecosistema especializado para el sector de la joyería y bisutería de

**Artesano, Artista, Joyero:** Persona independiente con formación (formal o empírica) en la elaboración de piezas de bisutería o joyería, basado en diseños propios o inspirados en tendencias, tradiciones o en la réplica de diseños clásicos; se dedica a la elaboración, intermediación y venta de piezas de joyería por volumen o a demanda. Generalmente se encuentra alta especialización en el tipo de pieza que elabora el joyero o artesano.

**Proveedor de herramienta e insumos:** Persona o empresa que distribuye herramienta, insumos como metales, herrajes, precursores, piedras preciosas, semi preciosas o sintéticas, piezas pre armadas o para ensamble. Este grupo está compuesto por distribuidores muy especializados.

**Cliente / Aficionado:** Persona que compra piezas terminadas de joyería y/o bisutería. Puede ser habitual u ocasional cuando se trata de conmemorar eventos

importantes, eventualmente puede interesarse en la elaboración de piezas de baja dificultad para consumo propio o de su entorno cercano.

### **3.2.5 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado**

La principal oportunidad detectada es la disposición de los consumidores finales a la compra de joyería, bisutería y artesanía mediante canales electrónicos, el 98% de los encuestados hace compras virtuales y de estos el 72% de los encuestados está preparado para adquirir por este medio joyería, bisutería o artesanía. Las condiciones básicas que valoran los compradores son las que ofrece cualquier plataforma electrónica, lo que no supone ninguna sorpresa, sin embargo, el principal reto hallado en el sondeo es la frecuencia de compra que aunque no es una conducta específica de la categoría, es fundamental para la generación de ingresos recurrentes; por lo tanto, la estrategia de mercadeo deberá estar enfocada inicialmente en adquirir un gran volumen de clientes para compensar la poca frecuencia de compra de cada uno.

En general el comercio electrónico en Colombia está creciendo aceleradamente lo que permite, por una parte, implementar estrategias masivas de captura de clientes y la obtención de una porción de los ingresos que genera la industria.

## **4. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO**

### **4.1 Objetivos mercadológicos**

LaGuaca.co está dirigida al ecosistema del mercado de la joyería, bisutería y artesanía, en la plataforma convergerán proveedores, artistas y clientes del sector. El plan de mercadeo tiene por objetivo principal convertir a LaGuaca.co en el canal electrónico preferido en el medio de la joyería y bisutería, por lo tanto, los objetivos específicos del plan son:

- Lograr una participación del 0,2% en los ingresos del comercio electrónico en el primer año de operación.
- Obtener ingresos por \$1.700 millones de pesos en el primer año de operación
- Alcanzar un promedio de 500 transacciones mensuales con una facturación promedio de \$268.000 por cada operación.

### **4.2 La estrategia de mercadeo**

La estrategia de mercado será segmentada y concentrada el perfil de cliente definido y sus preferencias en la compra de joyería y bisutería según el estudio realizado. Todos los esfuerzos de comunicación serán dirigidos al cliente final y el enrolamiento de proveedores, artistas y artesanos tendrá como eje el cliente final. Esto permite el gasto eficiente en publicidad y el aumento de la efectividad en las campañas, dada la poca frecuencia de compra, se requiere lograr volumen de compras mes a mes de clientes nuevos o diferentes.

### **4.3 Estrategia de producto**

LaGuaca.co como producto será una plataforma de comercio electrónico segura, con pagos en línea, métodos de envío, rastreo de envíos y valoración de vendedores y productos, en general, lo básico que exigen los clientes frecuentes que efectúan

transacciones digitales; no obstante, será un ecosistema especializado en el sector de la joyería y bisutería por lo que estos servicios básicos tendrán el enfoque que permita la diferenciación de otras plataformas de compras por internet. La exhibición de los productos en venta contará con fotos y descripción detallada del artículo para facilitar la decisión de compra y la navegación en el sitio llevará al consumidor a sus preferencias y mostrará productos relacionados o similares a los escogidos, con el fin de aumentar la cantidad de productos al finalizar la transacción.

#### **4.4 Estrategia de distribución**

LaGuaca.co es en sí misma un canal de distribución donde se reúne el sector de la joyería y bisutería, los actores de ecosistema interactúan y la plataforma se convierte en el punto de encuentro para las operaciones comerciales.

#### **4.5 Estrategia de precio**

El precio es parte de la estrategia de mercadeo y no está solamente determinado por los costos y el margen, el precio se define además de acuerdo con el tipo de persona al que se está llegando con la estrategia (Godin, 2019).

La plataforma generará ingresos por las comisiones en las ventas realizadas mediante sus servicios, la venta de espacios publicitarios y servicios especializados a los proveedores y artistas del sector. Los precios de estos servicios estarán determinados por el segmento, la demanda y por la estacionalidad de las ventas, será dinámicos de acuerdo con el comportamiento del mercado y el volumen de transacciones por vendedor.

Por otra parte, los precios de los artículos serán definidos por los vendedores de acuerdo con su propia estrategia, el objetivo es que el cliente final encuentre variedad en el precio con las correspondientes variaciones en la calidad. LaGuaca.co podrá monitorear los precios, garantizando precios justos para los vendedores y dando al cliente final opciones en el marco de precios razonables y sin diferencias significativas entre artículos de características similares; con todo, el precio corresponderá al valor que el segmento le dé a la pieza en sí misma por el estatus que esta le proporciona.

#### **4.6 Estrategia de comunicación y promoción**

La comunicación será dirigida al segmento contando la historia que ellas quieren escuchar y solo por medios digitales, especialmente redes sociales. El perfil del comprador digital colombiano tiene estudios universitarios, cuenta con medios de pago electrónicos y compra habitualmente moda, tecnología y turismo (MinTIC- Observatorio de eCommerce, 2019) . En adición la pandemia aceleró la preocupación por comportamientos éticos y los incluyó en el proceso de decisión de compra (Angus & Evans, 2020), por lo tanto, los relatos sobre el origen y motivación de las piezas de joyería se convierten en eje fundamental de la comunicación al segmento.

La comunicación tiene por objetivo conquistar el volumen de clientes necesario para el logro de las metas comerciales mes a mes, llevándolos al sitio y facilitando la decisión de compra.

#### **4.7 Estrategia de fuerza de ventas**

LaGauaca.co por tratarse de un canal de comercialización digital para el ecosistema de joyería y bisutería contará con el equipo de profesionales que soporten la estrategia de mercadeo definida, no obstante, se requiere la afiliación de los joyeros, proveedores y artesanos que en un principio será de forma análoga, es decir, visitando e invitándolos a abrir este nuevo canal de ventas; la fuerza de ventas para este efecto estará entrenada en el perfil del cliente final y su objetivo será el logro de la mayor cantidad de inscripción de vendedores en la plataforma, con el tiempo se espera que este proceso sea autogestionado por los interesados tal como sucede en otras plataformas ya existentes.

#### **4.8 Estrategia de la mezcla de mercadeo**

Como ya se ha descrito la estrategia de marketing mix implica contar una historia alrededor de los productos y enfocar las maniobras de precio, producto, promoción y lugar en el segmento definido, de acuerdo con lo ellos quieren escuchar y el estatus que las piezas le pueden brindar.

Las campañas se efectuarán exclusivamente en redes sociales y el objetivo principal es aumentar los registros y visitas a los medios propios, es decir, al sitio oficial LaGauaca.co; como objetivo secundario está el aumento de seguidores en las redes sociales. El presupuesto anual para la campaña digital se describe en la siguiente tabla.

Tabla 25. Presupuesto detallado mezcla de mercadeo

<b>Concepto</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>
Aplicación administración y generación de campañas digitales	\$ 1.600.000	\$ 19.200.000
Aplicación análisis de audiencias	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Aplicación creación de contenidos	\$ 550.000	\$ 6.600.000
Aplicación bonos y concursos	\$ 550.000	\$ 6.600.000
Gastos en campañas en redes sociales	\$ 5.100.000	\$ 61.200.000
<b>Total</b>	<b>\$ 8.300.000</b>	<b>\$ 99.600.000</b>

Fuente. Elaboración propia

## 5. ASPECTOS TÉCNICOS

### 5.1 Objetivos de producción

LaGuaca.co no tiene un proceso de producción previo, este proceso se genera en línea durante la experiencia de compra. La plataforma debe estar preparada para el volumen de transacciones requeridas para el logro de los objetivos comerciales.

### 5.2 Ficha técnica del producto o servicio

La plataforma electrónica atiende tres grupos de interés lo que implica una definición de productos y servicios por cada uno, la siguiente tabla los lista y a continuación se describen en detalle:

Tabla 26. Productos y servicios por grupo de interés

Grupo	Productos y/o Servicios a ofrecer
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piezas terminadas de joyería o bisutería.</li> <li>• Kit para armado de piezas de bisutería.</li> <li>• Herramientas.</li> <li>• Información sobre tendencias, protocolo, origen y moda.</li> </ul>
Joyereros, artistas y artesanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exhibición, venta y servicio logístico.</li> <li>• Publicidad para sus piezas o negocio.</li> <li>• Insumos y herramientas.</li> <li>• Información del sector, tendencias, eventos y ferias.</li> </ul>
Proveedores de insumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exhibición, venta y servicio logístico.</li> <li>• Publicidad para sus productos o negocio.</li> <li>• Información del sector, eventos y ferias.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia

Las siguientes tablas detallan los productos en la ficha técnica:

Tabla 27. Piezas terminadas

Ítem		Descripción
Producto específico:	Piezas terminadas	Corresponde a los objetos que el grupo de joyeros, artistas y artesanos ponen a disposición para la venta a través de la plataforma; incluye una reseña detallada de la joya (historia o inspiración, dimensiones, materiales, talla), fotos, precio, forma
Nombre comercial:	Accesorio /Joya	Se refiere a aretes, anillos, cadenas, dijes, piercing elaboradas en técnicas de joyería o de bisutería.
Unidad de medida:	Cantidad	Las piezas terminadas se venden en cantidad, por ejemplo, un anillo, un par de aretes o una cadena.
Descripción general:	Detalle de la pieza:	La descripción detallada de cada pieza contiene los materiales de elaboración.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 28. Kit para armado de piezas de bisutería

Ítem		Descripción
Producto específico:	Kit para armado de piezas de bisutería	Es el conjunto de materiales que, con base en unas instrucciones y un modelo predefinido, permite a una persona el armado de accesorios de bisutería. Contiene una descripción cuidadosa del modelo a elaborar (historia o inspiración, dimensiones, materiales, talla), fotos, precio, forma de pago, método de envío y plazo estimado de entrega
Nombre comercial:	Kit DIY (Hágalo usted mismo)	Kit con pedrería, alambre, hilo, instrucciones para la elaboración de accesorios de bisutería, puede ser para una sola pieza como un anillo o para un aderezo completo de aretes, anillo y cadena con dije.
Unidad de medida:	Cantidad	Los kits se venden en cantidad, por ejemplo, un kit para hacer anillo o un aderezo.
Descripción general:	Detalle de la pieza:	La descripción detallada de cada kit contiene los materiales que se incluyen y las instrucciones sugeridas para la elaboración en la modalidad hágalo usted mismo. Pueden ofrecer un grado de dificultad.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 29. Insumos y herramientas

Ítem		Descripción
Producto específico:	Insumos y herramientas	Corresponde a todos aquellos instrumentos, equipos, gemas, químicos, metales, materiales, entre otros, que ofrezca el grupo de proveedores y que sirvan tanto para el armado de objetos de bisutería como para la elaboración de joyas o montaje completo de talleres para este fin. Comprende una explicación minuciosa del elemento (uso, dimensiones, materiales, origen), fotos, precio, forma de pago, método de envío y plazo estimado de entrega y plazo estimado de entrega
Nombre comercial:	Insumos y herramientas	Materiales e instrumentos para la elaboración de piezas de joyería y bisutería, como pinzas, piedras semi preciosas, metales, maquinaria, entre otros.
Unidad de medida:	Cantidad / unidad de volumen o peso	De acuerdo con el insumo o herramienta, se pueden vender en unidades, por ejemplo, una pinza punta redonda o en unidades de peso como 20 gramos de plata ley 1000.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 30. Información

Ítem		Descripción
Producto específico:	Información	La plataforma contará con un espacio de información referente al sector al que todos los grupos podrán acceder. La información estará agrupada por temas para facilitar la búsqueda
Nombre comercial:	Información de interés	Información relevante para la toma de decisiones de los actores del ecosistema, ferias, tendencias, noticias.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 31. Exhibición, venta y logística de entrega y devolución

Ítem		Descripción
Producto específico:	Exhibición, venta y logística de entrega y devolución	Es el servicio que le ofrece un canal de venta digital, fácil y seguro a los grupos de artesanos, joyeros y proveedores, incluyendo la logística de envío o devolución en caso de retracto o inconformidad.
Nombre comercial:	Exhibición, venta y logística de entrega y devolución	Se refiere a un espacio exclusivo en la tienda virtual para que el vendedor ofrezca sus productos y los venda mediante pago virtual, lo que ofrece garantía y seguridad a todas las partes.
Unidad de medida:	Precio de venta	La unidad de medida para el cálculo de la comisión del portal en la intermediación parte del precio de venta final.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 32. Publicidad

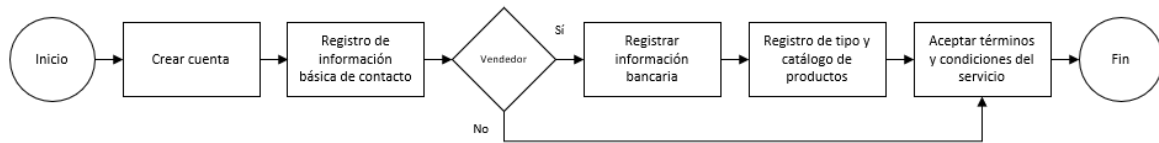
Ítem		Descripción
Producto específico:	Publicidad	Espacios exclusivos para la promoción de productos o servicios que ofrezcan los actores del ecosistema o los interesados en esta audiencia
Unidad de medida:	Tamaño y tiempo del espacio / clics en el banner	Se vende el espacio y/o se cobra una comisión por los referidos desde el portal.

Fuente. Elaboración propia

### 5.3 Descripción del proceso

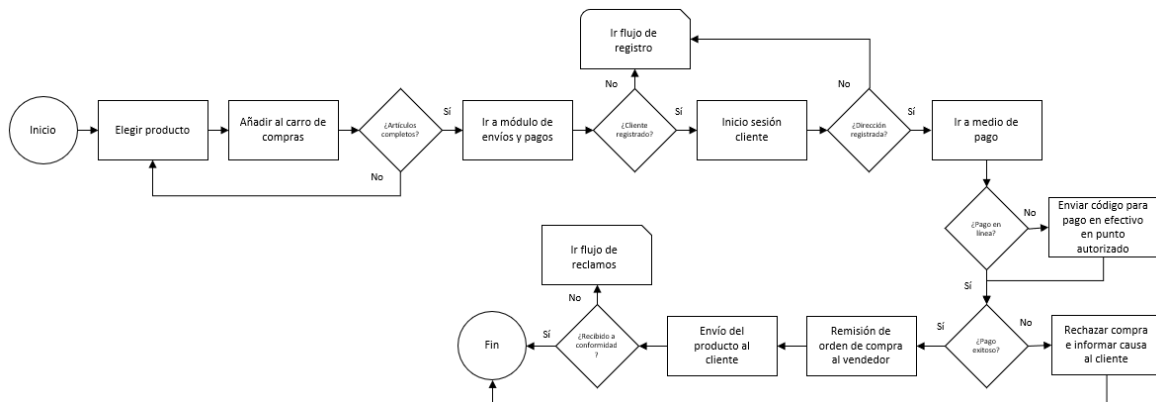
La plataforma LaGuaca.co es un medio de para el intercambio de bienes entre los participantes del ecosistema. Los principales procesos de la plataforma son el enrolamiento o registro de clientes, artesanos, joyeros y proveedores y la venta, pago y envío de los bienes adquiridos. Los siguientes diagramas describen estos procesos.

Figura 23. Flujo de registro LaGuaca.co



Fuente. Elaboración propia

Figura 24. Flujo de venta, pago y entrega de productos



Fuente. Elaboración propia.

## 5.4 Necesidades y requerimientos

LaGuaca.co requiere una sede para el funcionamiento, con acceso dedicado a internet, equipos de cómputo de alta tecnología y los muebles y enseres necesarios para la calidad funcional y la ergonomía de los colaboradores.

Aunque la naturaleza virtual de LaGuaca.co podría inferir que no se requiere una sede para el funcionamiento, para efectos de notificación judicial y para garantizar la estabilidad del servicio y compenetración del equipo de trabajo se requiere una sede física para trabajar.

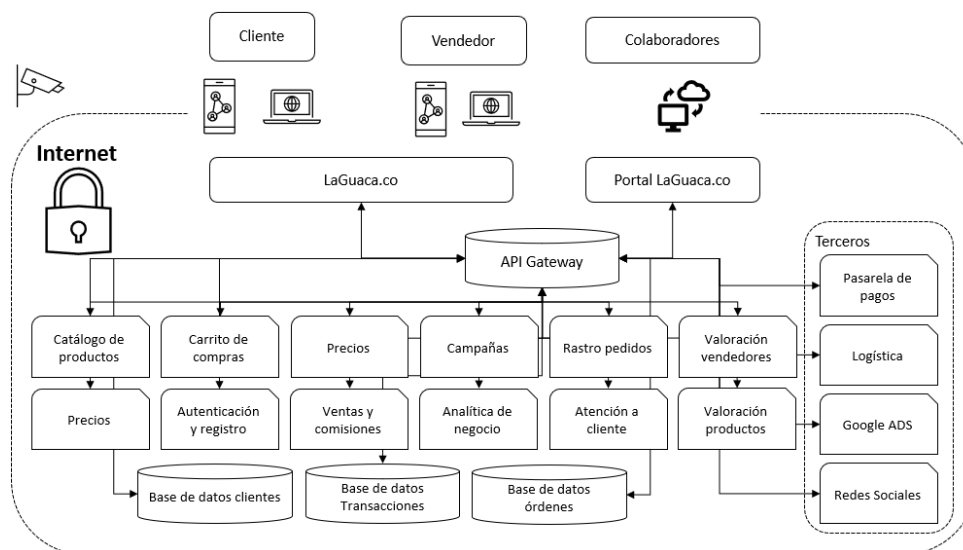
### 5.4.1 Requerimientos de inversión

La inversión se concentra en equipos de cómputo y licencias para el desarrollo e implementación de la plataforma, se describen con detalle en el apartado financiero.

## 5.5 Características de la tecnología

LaGuaca.co será una plataforma basada en una arquitectura de microservicios, es decir, que cada funcionalidad del sitio será una aplicación independiente lo que permite ir adicionando o modificando servicios en la medida en que la demanda lo va exigiendo. (Simões, 2021). Todos los servicios y aplicaciones estarán almacenados y funcionarán en internet por lo que la sede debe contar con servicios de internet dedicados y con respaldo para el funcionamiento. La siguiente figura propone la arquitectura para el ecommerce que se basa en el concepto descrito, en un entorno totalmente virtual, con un acceso diferenciado por tipo de actor del ecosistema y con un administrador central de las aplicaciones para facilitar el acceso y la independencia de los servicios.

Figura 25. Arquitectura plataforma LaGuaca.co



Fuente. Elaboración propia con base en (Simões, 2021)

## **5.6 Materia primas y suministros**

Tratándose de un servicio no se contemplan materias primas ni suministros.

## **5.7 Plan de producción**

No se trata de producción industrial, por lo que no se plantea un plan de producción.

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

La plataforma procesa las órdenes de compra remitiéndolas al vendedor una vez se ha confirmado el pago exitoso, se lleva un control del estado de cada orden mediante las aplicaciones descritas en la arquitectura de la solución tecnológica. El inventario lo lleva cada vendedor, en el caso en que el vendedor cuente con su propia aplicación de control de inventarios, es posible integrarla a la arquitectura para que este sea un proceso automático. El flujo de venta, pago y entrega se describe en la figura 24.

## **5.9 Escalabilidad de operaciones**

La arquitectura técnica de la solución para LaGuaca.co, está diseñada con el objetivo de permitir el incremento gradual de los recursos de forma independiente en la medida en que son necesarios en el crecimiento del negocio. Los servicios se contratan por volumen de transacciones y tratándose de servicios en internet, la implementación es ágil y puede contratarse de acuerdo con la demanda del momento en particular. La arquitectura de la plataforma permite que esta se expanda o contraiga según las condiciones del mercado.

## **5.10 Capacidad productiva de la empresa**

La capacidad de producción debe estar en función del negocio, se supone el alquiler de capacidad de procesamiento a demanda, de tal manera que la plataforma pueda responder adecuadamente a la necesidad de transacciones y los costos se mantengan variables y directamente relacionados con la productividad. La plataforma debe estar disponible 7 x 24. Para el cálculo de la capacidad máxima requerida se contempla la penetración esperada en las transacciones electrónicas por año de acuerdo con los presupuestos elaborados, la siguiente tabla los detalla.

Tabla 33. Capacidad producción máxima requerida

	2021	2022	2023	2024
Penetración de mercado esperada		0,50%	0,70%	0,90%
Medellín		2.334	3.338	4.383
Barranquilla		928	1.317	1.714
Bogotá, D.C.		3.226	4.571	5.941
Cali		1.652	2.348	3.066
<b>Total</b>		<b>8.140</b>	<b>11.574</b>	<b>15.104</b>

Fuente. Elaboración propia.

### 5.11 Modelo de gestión integral del proceso productivo

LaGuaca.co contará con un sistema de monitoreo permanente para la detección de situaciones que puedan afectar la operación normal de la plataforma, los servicios contratados deben contar con respaldo.

### 5.12 Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio

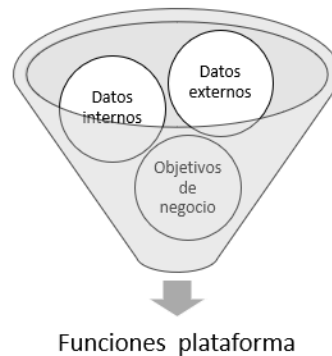
La política de aseguramiento de la calidad de LaGauca.co es ofrecer un servicio a clientes y vendedores en permanente mejora y en función de las necesidades de cada parte del ecosistema. El control de calidad se divide en dos dimensiones, la primera es la calidad del funcionamiento técnico de la plataforma y el monitoreo permanente entregará los insumos que alimenten los planes de mejora del servicio; la otra dimensión es la de la calidad de los productos que se venden a través de la plataforma, para esta cara del servicio, el principal insumo en los planes de calidad será la valoración que los clientes efectúen sobre los vendedores y los productos.

### 5.13 Proceso de investigación y desarrollo

LaGuaca.co concentrará sus esfuerzos de investigación y desarrollo en los datos que entregue la analítica del negocio en términos del conocimiento que se adquiera permanentemente durante la interacción con los servicios de la plataforma. Tratándose de

un canal de venta electrónico es necesario observar permanentemente los cambios o tendencias del mercado para adecuar la estrategia de forma oportuna. La decisión sobre los cambios que se efectúen en la plataforma se tomará en función del impacto en los objetivos de negocio y la viabilidad de implementación.

Figura 26. Investigación y desarrollo LaGuaca.co



Fuente. Elaboración propia

#### 5.14 Plan de compras

La modalidad de compra para la adquisición de los servicios de la plataforma, se efectuarán con base en los requerimientos técnicos descritos en la solución priorizando proveedores nacionales con pago en pesos. Los contratos deben contemplar la expansión o contracción de los servicios a demanda y la terminación del contrato con una antelación de 30 días.

#### 5.15 Costos de producción

Los costos de producción se causan en el mismo momento en que se efectúa una transacción en la plataforma corresponden a las comisiones sobre la venta por uso de los servicios contratados para el funcionamiento de la plataforma. La comisión por monto de cada transacción en pasarela de pago oscila entre 2.68% + \$900 (ePayco, 2021) hasta 3.49% + \$800 (PayU, 2021).

## 5.16 Infraestructura

Para el funcionamiento de LaGuaca.co se requiere una oficina que permita el trabajo individual y colaborativo, con espacios abiertos y que inviten a la discusión profesional de las situaciones estratégicas y tácticas en búsqueda de soluciones prácticas, sin omitir la ergonomía necesaria para el bienestar de los colaboradores. Debe contar con el espacio para el cuarto de máquinas e instalación de los servicios de telecomunicaciones y del cableado necesario para conectar a la red los equipos de los colaboradores.

El diseño de oficina se basa en la metodología ágil Scrum tal como se define en la estructura organizacional, pocos lugares cerrados, tableros de seguimiento disponibles u con distancia mínima que garantice las actuales medidas de bioseguridad para control de la pandemia. La siguiente ilustración es un ejemplo de diseño de oficina propuesto para LaGuaca.co, correspondiente a la transformación de la compañía desarrolladora Plastic SCM (Santos, 2019).

Figura 27. Ejemplo plano oficina Scrum



Fuente. (Santos, 2019)

### **5.17 Equipo de trabajo**

LaGuaca.co contratará de tiempo completo los servicios de profesionales calificados con experiencia en sus campos de especialidad para garantizar el logro de los objetivos y el equilibrio en la toma de decisiones. En la sección 6.4 se explican los perfiles y funciones de los integrantes del equipo de trabajo.

## 6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

### 6.1 Análisis estratégico

A lo largo del documento se han venido evaluando los aspectos externos que impactan el plan de negocio y se han definido las condiciones internas que permitan enfrentar el reto que significa emprender un nuevo negocio. El cuadro a continuación resume los factores más representativos, la calificación de cada uno y el comentario que sustenta la valoración.

Tabla 34. Matriz de resumen de análisis estratégicos de factores internos

Factores Estratégicos Internos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Comentario
<b>Oportunidades</b>				
-Desarrollo del comercio electrónico en Colombia	0,30	5,00	1,50	Negocio basado en esta premisa
-Demanda de productos de origen sostenible	0,10	3,00	0,30	Asegurar el origen de los productos que se venderán
<b>Amenazas</b>				
-Baja alfabetización en regiones sobre las TIC's	0,20	2,00	0,40	Hace parte del enrolamiento de vendedores
-Poco desarrollo de vías en zonas rurales de Colombia	0,20	1,00	0,20	Uso de servicios logísticos para zonas apartadas
-Plataformas existentes que pueden ser sustitutas	0,20	4,00	0,80	Marketing especializado
	<u>1,00</u>		<u>3,20</u>	

Fuente. Elaboración propia con base en (Wheelen & Hunger, 2013)

Tabla 35. Matriz de resumen de análisis estratégicos de factores externos

Factores Estratégicos Externos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Comentario
<b>Fortalezas</b>				
-Conocimiento del sector	0,30	4,00	1,20	Emprendedora hace parte del sector
-Experto en implementación de productos de telecomunicaciones	0,30	5,00	1,50	Experiencia de más de 10 años
-Experiencia en negociación con proveedores y aliados	0,20	4,00	0,80	
<b>Debilidades</b>				
-Limitación de capital propio	0,10	2,00	0,20	Opciones de financiación o capital de riesgo
-Un solo emprendedor	0,10	3,00	0,30	Atraer socios para implementación
	<u>1,00</u>		<u>4,00</u>	

Fuente. Elaboración propia con base en (Wheelen & Hunger, 2013)

En términos generales el desarrollo del plan de negocio contempla y enfrenta los retos internos y externos que plantea el emprendimiento. El análisis estratégico habilita el punto de partida y la estrategia para conseguir los resultados esperados.

## **6.2 Misión, Visión y Valores de LaGuaca.co**

Misión: Acercar el lujo a las personas y ampliar el mercado de los artesanos, joyeros y proveedores del sector de la joyería y bisutería.

Visión: LaGuaca.co en 2026 será la plataforma líder de comercio electrónico para el sector de la joyería y bisutería en Colombia.

Valores: Respeto, Franqueza, Coraje y Empatía

## **6.2 Análisis DOFA**

El análisis DOFA es una herramienta que no solo permite la evaluación de la situación actual de una compañía, sino la definición de la estrategia necesaria para sortear los escenarios que esto conlleva; la matriz extrae alternativas que la gerencia puede evaluar de acuerdo con los objetivos de la compañía o unidad de negocio (Wheelen & Hunger, 2013). El análisis DOFA para LaGuaca.co, parte del estado actual de la idea de negocio, con base en la experiencia y conocimientos del sector. La siguiente tabla detalla la matriz que además describe las estrategias para aumentar la potencia de las fortalezas y mitigar las debilidades.

Tabla 36. DOFA LaGuaca.co

<p><b>Factores Externos</b></p> <p><b>Factores Internos</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del sector</li> <li>- Experto en implementación de productos de telecomunicaciones</li> <li>- Experiencia en campañas en medios digitales</li> <li>- Manejo de canales de venta y atención virtual y remoto</li> <li>- Experiencia en negociación con proveedores y aliados</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco conocimiento técnico de plataformas de comercio electrónico</li> <li>- Limitación de capital propio</li> <li>- Un solo emprendedor</li> <li>- Poco tiempo disponible para la implementación</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del comercio electrónico en Colombia</li> <li>- Organizaciones que apoyan el emprendimiento</li> <li>- Programas para cierre de brecha digital y de disminución de la pobreza en Colombia</li> <li>- Acceso a servicios y dispositivos de telecomunicaciones</li> <li>- Demanda de productos de origen sostenible</li> </ul>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar la plataforma con base en los pilares de sostenibilidad y apoyada en los programas de disminución de pobreza y cierre de brecha digital en el país</li> <li>- Acceso multidispositivo a la plataforma, con bajo consumo de datos</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseguir inversión de organizaciones que apoyan el emprendimiento o que invierten capital de riesgo</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja bancarización en Colombia</li> <li>- Baja alfabetización en regiones sobre las TIC's</li> <li>- Mercado altamente competitivo</li> <li>- Poco desarrollo de vías en zonas rurales de Colombia</li> <li>- Plataformas existentes que pueden ser sustitutas</li> </ul>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer además del pago electrónico, el pago en efectivo a través de puntos de pago autorizado</li> <li>- Usar servicios de plataformas existentes para mejorar la experiencia en la propia</li> <li>- Facilitar la exhibición de los productos, mediante instrucciones básicas</li> </ul>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de servicios de logística consolidados en el país con acceso a las regiones</li> <li>- Asociación con expertos en temas técnicos de la plataforma</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia con base en (Wheelen & Hunger, 2013)

### 6.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de LaGuaca.co se inspira en la metodología Scrum donde la unidad es un pequeño equipo de personas profesionales cohesionadas que dirigen sus esfuerzos a un objetivo a la vez, no tiene una jerarquía tradicional, el equipo se autogestiona y organiza de acuerdo con su experiencia y con el valor que se espera entregar (Schwaber & Sutherland, 2020). La teoría Scrum se basa en que el conocimiento se adquiere con la experiencia y en que es necesario tener foco en lo primordial, eliminando tareas o funciones que desvíen del fin principal (Schwaber & Sutherland, 2020).

### 6.4 Perfiles y funciones

El equipo de trabajo de LaGuaca.co estará compuesto por profesionales de alto desempeño con experiencia y contratado por nómina a tiempo completo para garantizar la experiencia de los actores del ecosistema, la entrega de valor y el cumplimiento de todas las normas legales, contables y tributarias para evitar errores estructurales que comprometan la continuidad del negocio.

Tabla 37. Equipo de trabajo primer año de operación

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Valor remuneración *	Mes de vinculación
		Formación	Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)				
Gerente	Representante legal	Administración	+5	+3	Nómina	Completo	\$9.000.000	0
Dueño de Producto	Garantizar la entrega de valor a los integrantes del ecosistema	Mercadeo/ Ingeniería /Administración	+6	+6	Nómina	Completo	\$8.000.000	0
Comercial	Responsable del registro de vendedores	Administración, mercadeo ingeniería	+5	+2	Nómina	Completo	\$4.000.000+ comisiones	3
Ingeniero desarrollador	Desarrollo e implementación del sitio WEB	Ingeniero	+4	+2	Nómina	Completo	\$9.000.000	1
Soporte a ecosistema	Dar soporte remoto a los integrantes del ecosistema para todas las transacciones	Ingeniero	+3	+1	Nómina	Completo	\$5.000.000	6
Publicidad Digital	Diseño e implementación de campañas publicitarias	Mercadeo / Administración / Ingeniería	+3	+2	Nómina	Completo	\$4.000.000	4
Abogado	Responsable del cumplimiento de las normas vigentes relevantes al negocio y la redacción y revisión de los contratos a suscribir	Abogado, derecho comercial	+5	+2	Nómina	Completo	\$8.000.000	0
Contador	Responsable del cumplimiento de las normas contables y tributarias	Contador Público	+5	+3	Nómina	Completo	\$8.000.000	0

Fuente. Elaboración propia

## 6.5 Organigrama

Cuando la cultura organizacional acompaña la orientación estratégica de la compañía, se requieren menos sistemas formales de control interno, se desarrollan los sistemas autónomos de regulación de los integrantes haciendo que los mismos miembros solucionen las situaciones que se presentan en el día a día (Wheelen & Hunger, 2013). LaGuaca.co espera construir un ecosistema digital que esté soportado en una estructura organizacional que refuerce el espíritu y complemente la estrategia, por lo tanto, se plantea un organigrama basado en la colaboración e integración de las personas y de los responsables cómo soportes y no cómo supervisores.

Figura 28. Organigrama LaGuaca.co



Fuente. Elaboración propia

## 6.6 Esquema de contratación y remuneración

La estrategia de administración del personal se centra en captar talento altamente calificado con el fin de consolidar el espíritu Scrum de la estructura organizacional, buscando equipos autónomos y comprometidos (Wheelen & Hunger, 2013). El talento hace parte de la ventaja competitiva de una compañía y LaGuaca.co pretende hacer de este una de las más importantes.

Todo el equipo de profesionales será contratado de forma directa y de acuerdo con el código sustantivo del trabajo de Colombia. La remuneración está basada en el mercado del sector de tecnología y puede incluir bonos por cumplimiento de objetivos. En el caso del comercial, además del salario básico tendrá un componente de comisiones por logro de metas.

## 6.7 Factores clave de la gestión del talento humano

La estructura de la organización inspirada en la metodología de trabajo ágil Scrum, pretende consolidar un equipo conectado entre sí y con sus expectativas de desarrollo

profesional, buscando la satisfacción y la motivación de las personas. La diversidad como premisa en la elección de los colaboradores también puede construir una ventaja competitiva para la compañía (Wheelen & Hunger, 2013) y un ambiente de permanente conversación y discusión que construya valor y relaciones. Los factores clave en la gestión del talento se basa en los valores de la compañía: Respeto, franqueza, coraje y empatía.

- Contratar personas antes que profesionales
- Remuneración justa y acorde con el mercado
- Preferencia por la diversidad
- Comunicación directa y respetuosa

## **6.8 Sistemas de incentivos y compensación del talento humano**

La compensación se realizará bajo las normas laborales vigentes de un contrato a término indefinido, en el caso del área comercial además del salario básico se incluirá una parte variable por cumplimiento de metas. Se implementarán días de descanso remunerado adicionales a los de ley, bono anual por cumplimiento de resultados y una vez esté en producción la plataforma, se pueden generar etapas de trabajo remoto para facilitar la conciliación de la vida familiar de los colaboradores.

## **6.9 Esquema de gobierno corporativo**

Inicialmente LaGuaca.co no tendrá una junta directiva ni accionistas que requieran de la definición de un esquema de gobierno corporativo de la manera en que tradicionalmente se estructura. Las decisiones estratégicas de la empresa, aunque estarán en cabeza del gerente, deberán ser construidas a partir de la discusión con los integrantes del equipo en aras de mantener el alma de la metodología Scrum e la creación de valor. Si bien el gerente y el dueño de producto son los responsables de la rentabilidad y sostenibilidad de la compañía, se cuenta con profesionales de alto desempeño que con su experiencia y conocimiento aportan valor a las definiciones estratégicas y tácticas de la compañía.

## **6.10 Aspectos legales**

### **6.10.1 Normatividad empresarial (constitución empresa)**

LaGuaca.co no es una empresa constituida, sin embargo, tendría su sede en Colombia lo que implica el acatamiento de la normatividad colombiana para la constitución y responsabilidades del comerciante, de acuerdo con el código del comercio de Colombia expedido mediante Decreto 410 de 1971 y el Decreto 2153 de 1992 y el Decreto 4886 de 2011. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021). Adicionalmente, la Ley 527 de 1999 conocida como la Ley de Comercio Electrónico que regula este tipo de actividades en el país, acompañada del Estatuto del Consumidor (Ley 1480 de 2011) y de la Ley de Protección de Datos (Ley 1581 de 2012)

### **6.10.2 Normatividad tributaria**

Aplica la normatividad colombiana de acuerdo con el Estatuto Tributario de Colombia expedido mediante decreto 624 de 1989. Es posible la aplicación de la Ley 2069 de 2020 que impulsa el emprendimiento en Colombia, incluyendo reducción de tarifas o exenciones a las nuevas empresas.

### **6.10.3 Normatividad técnica**

Se rige bajo la Ley 527 de 1999 conocida como la Ley de Comercio Electrónico que regula este tipo de actividades en el país, acompañada del Estatuto del Consumidor (Ley 1480 de 2011) y de la Ley de Protección de Datos (Ley 1581 de 2012) y la Ley 1340 de 2009 para la protección de la libre competencia. En cuanto a las normas relevantes para el crecimiento de las tecnologías de la información y comunicaciones en Colombia está la Ley 1978 de 2019.

### **6.10.4 Normatividad laboral**

Aplica la norma colombiana bajo el Código Sustantivo del Trabajo de Colombia (Decreto 2663 de 1950 y Ley 50 de 1990)

### **6.10.5 Registro de marca – Propiedad intelectual**

La normativa que aplica en términos de propiedad industrial se encuentra registrada en el Código de Comercio y en la Ley 178 de 1994 la cual contiene la norma sobre propiedad industrial.

### **6.11 Estructura jurídica y tipo especial**

El plan de negocio por ahora se plantea con un solo socio, por lo que en Colombia existe la posibilidad de crear una sociedad en estas condiciones, denominada Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S, las principales características es que cuenta con la posibilidad de ampliar el número de socios, puede tener duración indefinida, no requiere revisor fiscal ni la conformación de una justa directiva y no tiene restricción en cuanto a actividad económica. Este tipo de sociedad se introdujo con la Ley 1258 de 2008.

### **6.12 Regímenes especiales**

De acuerdo con la Ley 590 de 2000 y las modificaciones realizadas por la Ley 905 de 2004, se tienen incentivos para creación de empresas; en Bogotá en particular existen apoyos para descontar del impuesto de industria y comercio parte del pago por registro o renovación de la matrícula mercantil. El Fondo Emprender SENA entrega aportes económicos como capital semilla de hasta \$80 millones de pesos.

## 7. ASPECTOS FINANCIEROS

### 7.1 Objetivos financieros

Los objetivos financieros de una empresa permiten enfocar las estrategias y efectuar el control necesario para lograr las metas planteadas (Wheelen & Hunger, 2013). Los objetivos financieros para LaGuaca.co están dirigidos a la consolidación de la plataforma en el sector de la joyería y bisutería:

- Lograr una participación del 0,5% en las transacciones electrónicas en el primer año de operación.
- Conseguir ventas por \$866 millones en el primer año de operación.
- Obtener una tasa mínima de rentabilidad del 40%

### 7.2 Política de manejo contable y financiero

La política para el manejo contable y financiero de LaGuaca.co corresponderá a la normatividad vigente en Colombia, específicamente con el cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera -NIIF-, basadas en el decreto 2483 de 2018 que recopila las específicas para las Pymes en el territorio nacional.

### 7.3 Período de arranque del proyecto

El periodo de arranque del proyecto se estima en 4 meses una vez contratados los cargos principales de la empresa: Gerente, Dueño de Producto, Desarrollador, Abogado y Contador. En este plazo se espera contar con la plataforma en producción lista para el enrolamiento de vendedores y las campañas para adquisición de clientes mediante redes sociales.

#### 7.4 Período improductivo (meses) que exige el primer ciclo de producción

Este periodo corresponde al mismo de arranque, pues no se trata de un proceso industrial.

#### 7.5 Presupuestos económicos

Los análisis financieros se efectuaron con base en (DANE, 2021) y con los datos del simulador financiero versión 3.1 (Anexo). La siguiente tabla detalla la información utilizada en la evaluación.

Tabla 38. Presupuestos económicos

AÑO	2023	2024	2025	2026
INFLACIÓN	3,0%	2,8%	2,7%	2,7%
IPP	3,4%	3,4%	3,4%	3,4%

Impuesto de Renta	30,0%
-------------------	-------

Fuente. Elaboración propia

#### 7.6 Proyección de ingresos y costos

La siguiente tabla detalla la proyección de ingresos y costos de comercialización, los ingresos corresponden a las comisiones por transacciones, la venta de espacios publicitarios y en menor medida a un cargo fijo por ventas inferiores a \$100.000. Los costos están relacionados con el cobro por parte de las pasarelas de pago a las transacciones que se efectúen en la plataforma.

Tabla 39. Proyección de ingresos y costos

AÑO	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS ANUALES	\$ 1.123.330.000	\$ 1.237.421.011	\$ 1.399.547.912	\$ 1.609.815.991	\$ 1.868.207.555
COSTOS ANUALES	\$ 128.238.220	\$ 141.880.202	\$ 161.374.542	\$ 186.884.629	\$ 218.359.738
MARGEN OPERATIVO	\$ 995.091.780	\$ 1.095.540.810	\$ 1.238.173.371	\$ 1.422.931.362	\$ 1.649.847.817

Fuente. Elaboración propia con base en simulador

## 7.7 Presupuesto de costos laborales

El personal será contratado a tiempo completo y por nómina, la siguiente tabla incluye el presupuesto correspondiente. El presupuesto está basado en la estructura definida en la tabla 30.

Tabla 40. Presupuesto costos laborales

	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 303.200.000
	\$ -
VENTAS:	\$ 100.100.000
	\$ -
PRODUCCIÓN:	\$ 284.400.000
TOTAL NÓMINAS	\$ 687.700.000

Fuente. Elaboración propia con base en simulador

## 7.8 Presupuesto de costos administrativos

Los costos administrativos se describen en la siguiente tabla.

Tabla 41. Costos administrativos

	VALOR AÑO 1
ARRENDOS:	\$ 36.000.000,0
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 12.000.000,0
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 12.000.000,0
INTERNET:	\$ 9.600.000,0
PAPELERÍA:	\$ 2.000.000,0
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ -
SERVICIOS DE ASEO:	\$ 13.000.000,0
OUTSOURCING CONTABILIDAD:	\$ -
TRANSPORTE:	\$ -
LICENCIAS SW:	\$ 9.500.000,0
GASTOS PAGINA:	\$ 29.000.000,0
	0 \$ -
	0 \$ -
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 123.100.000,00</b>

Fuente. Elaboración propia con base en simulador

## 7.9 Proyección de inversiones

Las inversiones requeridas se detallan en el siguiente cuadro.

Tabla 42. Inversión requerida

	<b>INVERSIÓN</b>
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 20.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 7.500.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 25.892.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 130.000.000,00
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 183.392.000,00</b>

Fuente. Elaboración propia con base en simulador

## 7.10 Estados financieros

### 7.10.1 Flujo de caja

El flujo de caja permite establecer el saldo final de la cuenta de efectivo que para el caso corresponde al capital operativo neto (Ochoa & Saldívar, 2012). En la proyección del flujo de caja de LaGuaca.co indica una necesidad promedio de \$509 millones de capital operativo neto por año. La siguiente tabla contiene la proyección del flujo de caja para los años 2022 a 2026.

Tabla 43. Flujo de caja

	2022		2023		2024		2025		2026	
Activos Corrientes	\$	387.891.780	\$	360.186.190	\$	444.241.907	\$	550.531.414	\$	784.894.544
Pasivos Corrientes	\$	14.884.014	\$	16.028.991	\$	56.743.825	\$	112.008.074	\$	178.468.363
<b>KTNO</b>	<b>\$</b>	<b>373.007.766</b>	<b>\$</b>	<b>344.157.199</b>	<b>\$</b>	<b>387.498.082</b>	<b>\$</b>	<b>438.523.340</b>	<b>\$</b>	<b>606.426.180</b>
Activo Fijo Neto	\$	148.713.600	\$	114.035.200	\$	79.356.800	\$	44.678.400	\$	10.000.000
Depreciación Acumulada	\$	34.678.400	\$	69.356.800	\$	104.035.200	\$	138.713.600	\$	173.392.000
Activo Fijo Bruto	\$	183.392.000	\$	183.392.000	\$	183.392.000	\$	183.392.000	\$	183.392.000
	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Total Capital Operativo Neto	\$	521.721.366	\$	458.192.399	\$	466.854.882	\$	483.201.740	\$	616.426.180

Fuente. Simulador financiero

### 7.10.2 Estado de resultados

El estado de resultados muestra para un periodo los ingresos recibidos, los costos y los gastos para establecer la utilidad o pérdida del negocio en evaluación, incluyendo el pago de las obligaciones tributarias (Ochoa & Saldívar, 2012). La siguiente tabla contiene la proyección del estado de resultados para LaGuaca.co

Tabla 44. Estado de resultados

AÑO	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS	\$ 1.123.330.000	\$ 1.237.421.011	\$ 1.399.547.912	\$ 1.609.815.991	\$ 1.868.207.555
COSTO VENTAS	\$ 128.238.220	\$ 141.880.202	\$ 161.374.542	\$ 186.884.629	\$ 218.359.738
UTILIDAD BRUTA	\$ 995.091.780	\$ 1.095.540.810	\$ 1.238.173.371	\$ 1.422.931.362	\$ 1.649.847.817
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 687.700.000	\$ 707.987.150	\$ 727.952.388	\$ 747.607.102	\$ 767.792.494
OTROS GASTOS	\$ 100.000.000	\$ 103.400.000	\$ 106.915.600	\$ 110.550.730	\$ 114.309.455
DEPRECIACIÓN	\$ 34.678.400	\$ 34.678.400	\$ 34.678.400	\$ 34.678.400	\$ 34.678.400
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 49.613.380	\$ 122.743.810	\$ 238.321.706	\$ 396.271.610	\$ 595.630.714
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 69.313.840	\$ 49.175.624	\$ 22.911.362	\$ 736.170
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 123.100.000	\$ 126.731.450	\$ 130.305.277	\$ 133.823.519	\$ 137.436.754
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 49.613.380	\$ 53.429.970	\$ 189.146.083	\$ 373.360.248	\$ 594.894.544
IMPUESTOS	\$ 14.884.014	\$ 16.028.991	\$ 56.743.825	\$ 112.008.074	\$ 178.468.363
UTILIDAD NETA	\$ 34.729.366	\$ 37.400.979	\$ 132.402.258	\$ 261.352.174	\$ 416.426.180

Fuente. Simulador financiero

### 7.10.3 Balance General

El balance general muestra el saldo final de los activos, los pasivos y el patrimonio de una compañía (Ochoa & Saldívar, 2012). La siguiente tabla comprende el balance general proyectado para LaGuaca.co.

Tabla 45. Balance General

AÑO	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ACTIVO</b>					
CAJA/BANCOS	\$ 387.891.780	\$ 360.186.190	\$ 444.241.907	\$ 550.531.414	\$ 784.894.544
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 183.392.000	\$ 183.392.000	\$ 183.392.000	\$ 183.392.000	\$ 183.392.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 34.678.400	\$ 69.356.800	\$ 104.035.200	\$ 138.713.600	\$ 173.392.000
ACTIVO FIJO NETO	\$ 148.713.600	\$ 114.035.200	\$ 79.356.800	\$ 44.678.400	\$ 10.000.000
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 536.605.380</b>	<b>\$ 474.221.390</b>	<b>\$ 523.598.707</b>	<b>\$ 595.209.814</b>	<b>\$ 794.894.544</b>
<b>PASIVO</b>					
Impuestos X Pagar	\$ 14.884.014	\$ 16.028.991	\$ 56.743.825	\$ 112.008.074	\$ 178.468.363
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 14.884.014	\$ 16.028.991	\$ 56.743.825	\$ 112.008.074	\$ 178.468.363
Obligaciones Financieras	\$ 286.992.000	\$ 220.791.420	\$ 134.452.624	\$ 21.849.567	\$ -0
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 301.876.014</b>	<b>\$ 236.820.411</b>	<b>\$ 191.196.449</b>	<b>\$ 133.857.641</b>	<b>\$ 178.468.363</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000
Utilidades del Ejercicio	\$ 34.729.366	\$ 37.400.979	\$ 132.402.258	\$ 261.352.174	\$ 416.426.180
TOTAL PATRIMONIO	\$ 234.729.366	\$ 237.400.979	\$ 332.402.258	\$ 461.352.174	\$ 616.426.180
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 536.605.380</b>	<b>\$ 474.221.390</b>	<b>\$ 523.598.707</b>	<b>\$ 595.209.814</b>	<b>\$ 794.894.544</b>

Fuente. Simulador financiero

## 7.11 Indicadores financieros

### 7.11.1 Punto de Equilibrio

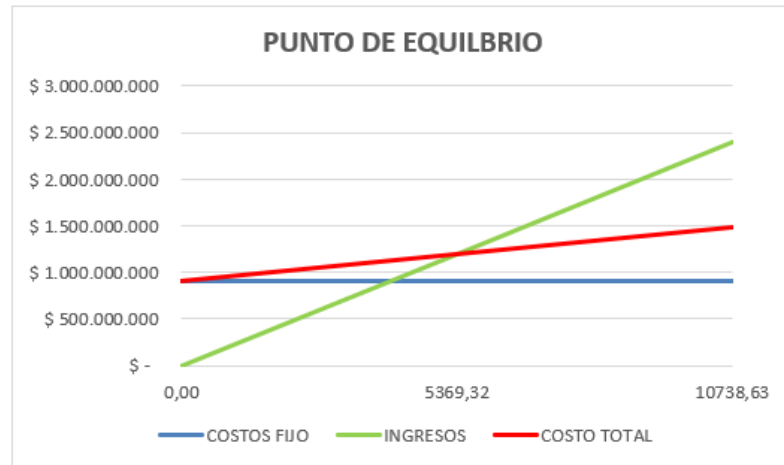
El punto de equilibrio determina la cantidad de unidades que se requieren para cubrir los costos totales sin generar utilidad (Ochoa & Saldívar, 2012). La tabla a continuación indica el punto de equilibrio en 5.369 transacciones que, de acuerdo con la penetración esperada, esta cantidad debe darse durante el primer año de operación.

Tabla 46. Punto de equilibrio

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO
Cargo fijo	\$ 2.200,0	0,004347787	\$ 9,6	23,3
Espacios publicitarios	\$ 405.375,0	0,224644584	\$ 91.065,3	1206,2
Comisión Ventas	\$ 101.887,0	0,771007629	\$ 78.555,7	4139,8
0 \$	-	0 \$	-	0,0
0 \$	-	0 \$	-	0,0
0 \$	-	0 \$	-	0,0
0 \$	-	0 \$	-	0,0
0 \$	-	0 \$	-	0,0
0 \$	-	0 \$	-	0,0
0 \$	-	0 \$	-	0,0
0 \$	-	0 \$	-	0,0
				<b>5369,32</b>
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =			\$ 169.630,5	
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =				<b>5369,32 UNIDADES</b>

Fuente. Simulador financiero

Gráfica 2. Punto de equilibrio



Fuente. Simulador financiero

### 7.11.2 VPN y TIR

Los indicadores de VPN y TIR permiten la evaluación económica del proyecto; VPN o valor presente neto corresponde a los lujos de efectivo del proyecto a valor

presente descontados a la tasa de rendimiento esperada por los accionistas, adicionalmente, la TIR o tasa interna de retorno corresponde a la tasa de descuento que acerca la VPN a cero (Ochoa & Saldívar, 2012).

Tabla 47. VPN y TIR

INVERSIÓN AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
\$ -486.992.000	\$ 356.450.732	\$ 22.391.700	\$ 175.487.677	\$ 293.736.985	\$ 550.165.940
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =			<b>\$ 15.535.840,3</b>		
TASA INTERNA DE RETORNO =			<b>42,46%</b>		

Fuente. Simulador financiero

## 7.12 Fuentes de financiación

Para la implementación del proyecto se considera una inversión del emprendedor y un préstamo bancario a 5 años.

Tabla 48. Fuentes de financiación

CALCULO DEL PRESTAMO A SOLICITAR	
TOTAL INVERSIÓN EN LA EMPRESA	\$ 486.992.000,00
NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ 303.600.000,00
NECESIDADES DE INVERSIÓN FIJA	\$ 183.392.000,00
	\$ -
APORTE YA REALIZADO POR EL EMPRESARIO	\$ -
APORTE NUEVO A REALIZAR POR EL EMPRESARIO	\$ -
<b>PRÉSTAMO A SOLICITAR</b>	<b>\$ 286.992.000,00</b>

Fuente. Simulador financiero

## 7.13 Evaluación financiera

El proyecto de plataforma de comercio electrónico LaGuaca.co es viable financieramente de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el simulador financiero, requiere de un estricto control de la situación real versus los presupuestos realizados

---

debido al alto endeudamiento requerido para la implementación. No se contempló una disminución de los costos de la nómina ni un tipo diferente de contratación, pues LaGuaca.co además de un medio para la convergencia del sector de la joyería y bisutería será también una empresa que atraiga el mejor talento en el campo.

## **8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD**

### **8.1 Dimensión social**

LaGuaca.co será la plataforma de comercio electrónico que amplíe el alcance de joyeros artesanos y proveedores del sector de la joyería y bisutería, el pilar fundamental de la dimensión social es brindar una solución a estos actores con el fin de aumentar sus ingresos para mejorar su calidad de vida. La plataforma brindará el soporte necesario para que aquellos artesanos ubicados fuera de las ciudades principales puedan acceder al canal digital, vender sus productos a precios justos y de mercado.

Por otro lado, como se ha mencionado los colaboradores de la empresa contarán con los beneficios que otorga la ley y una remuneración basada en el compromiso de la empresa por mejorar la calidad de vida de las personas que la integran.

### **8.2 Dimensión ambiental**

El enfoque de sostenibilidad en la dimensión ambiental se basa en tres ejes, movilidad limpia, reutilización de metales y empaques reutilizables o biodegradables. La movilidad limpia se refiere a que en la medida de lo posible las entregas se realicen a través de servicios de mensajería en bicicleta y que los colaboradores de la empresa usen este tipo de vehículos cuidando su salud y el medio ambiente.

Las certificaciones de extracción de metales responsable con el medio ambiente no es una práctica común en Colombia, para compensar esta situación se impulsará entre los artesanos y joyeros la reutilización de metales de piezas que ya no se usen o que no estén completas, esto con el fin de evitar la compra de metal cuya extracción esté asociada a problemas ambientales o sociales de las regiones de Colombia. Por último, el uso de empaques reutilizables o biodegradables en el embalaje de los productos busca disminuir el impacto de elementos que atentan con el medio ambiente.

### **8.3 Dimensión económica**

LaGuaca.co promoverá el comercio justo y este será el eje para la generación de ingresos y la relación con el ecosistema del sector de la joyería y bisutería. La compañía basada en la metodología Scrum eliminará el desperdicio de recursos e impulsará el uso eficiente de los recursos, no solo internamente sino a todo el ecosistema que conforma el *market place*.

### **8.4 Dimensión de gobernanza**

La estructura organizacional y el enfoque de sostenibilidad descrito son el fundamento del modelo de gobernanza; las decisiones, las políticas, los productos y en general el negocio se regirán por los valores y las premisas de sostenibilidad de la compañía.

### **8.5 Relación del enfoque de sostenibilidad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Los objetivos de desarrollo sostenible aceptados por los países miembros de la Naciones Unidas pretenden acabar con la pobreza, proteger el planeta y garantizar paz y prosperidad para todas las personas (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - Colombia, s.f.). En la siguiente tabla se especifica la relación entre las dimensiones de sostenibilidad definidas para LaGuaca.co y los ODS a los que se dirigen las estrategias planteadas.

Tabla 49. ODS y dimensiones de sostenibilidad LaGuaca.co

ODS \ Dimensión	Social	Ambiental	Económica	Gobernanza
Fin de la pobreza	x			
Trabajo decente y crecimiento económico	x		x	
Garantizar modelos de producción y consumo sostenibles		x		
Vida de ecosistemas terrestres		x		x
Paz justicia e instituciones sólidas	x			x

Fuente. Elaboración propia con base en (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - Colombia, s.f.)

## 9. CONCLUSIONES

El mercado de bienes de lujo, aunque impactado directamente por la pandemia tiene proyecciones de recuperación y crecimiento a 2025 apalancado, entre otras, en el crecimiento del comercio electrónico que además se ha visto acelerado por la misma crisis y en la necesidad de repensar las tiendas del futuro y las generaciones de adultos jóvenes y de mediana edad, quienes demandarán productos y servicios con base en aspectos como la religión, la etnia, valores de sostenibilidad o la identidad de género.

El aumento de la conciencia de las personas en la necesidad de propender por la salud y el bienestar de la sociedad y el planeta hará que los consumidores evalúen y valoren dando mayor peso a variables como la sostenibilidad, el ciclo completo del producto incluyendo la eliminación o desecho de bien, la ética y comportamiento de la marca, la estética y el origen del producto.

En cuanto al comercio electrónico tanto en el mundo como en Colombia es un canal que viene creciendo y que la crisis aceleró su uso, logrando que aquellos usuarios que tenían algún recelo con las plataformas electrónicas o una preferencia por las compras presenciales se han visto en la necesidad de usar este medio para operaciones básicas de abastecimiento y poco a poco con la continuidad del confinamiento las compras han evolucionado hacia productos o servicios relacionados con el entretenimiento y el estado físico, incluyendo la ropa. En general la crisis ocasionada por la pandemia ha generado crecimiento y modificaciones en el comportamiento del consumidor que benefician el uso de las plataformas electrónicas para la compra de bienes y servicios y que se mantendrán en el tiempo.

La principal amenaza que tiene el sector es la recesión económica que afectará inevitablemente a todos los negocios, donde la joyería y accesorios es bastante sensible a situaciones de crisis. Los planes de reactivación económica pueden ser una oportunidad no solo para la economía en general sino para el nacimiento de nuevos negocios.

El sector está influenciado por múltiples elementos que en condiciones normales habría significado una evaluación del tamaño del mercado y preferencias del consumidor, sin embargo, la pandemia ha revolucionado los factores, modificando el comportamiento de las personas lo que implica una gran oportunidad para las plataformas de comercio electrónico, especialmente en negocios que aporten al desarrollo sostenible de la sociedad, a pesar de la recesión económica que se profundiza pero que es calculable. Por todo lo anterior, se considera que el sector tiene potencial y es viable para una plataforma de comercio electrónico especializada y que sirva de impulso para todos los actores involucrados en el sector de la joyería y bisutería.

La principal oportunidad detectada del estudio del consumidor es la disposición de los consumidores finales a la compra de joyería, bisutería y artesanía mediante canales electrónicos, el 98% de los encuestados hace compras virtuales y de estos el 72% de los encuestados está preparado para adquirir por este medio joyería, bisutería o artesanía. Las condiciones básicas que valoran los compradores son las que ofrece cualquier plataforma electrónica, lo que no supone ninguna sorpresa, sin embargo, el principal reto hallado en el sondeo es la frecuencia de compra que aunque no es una conducta específica de la categoría, es fundamental para la generación de ingresos recurrentes; por lo tanto, la estrategia de mercadeo deberá estar enfocada inicialmente en adquirir un gran volumen de clientes para compensar la poca frecuencia de compra de cada uno.

El proyecto de plataforma de comercio electrónico LaGuaca.co es viable financieramente de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el simulador financiero, requiere de un estricto control de la situación real versus los presupuestos realizados debido al alto endeudamiento requerido para la implementación.

## 10. REFERENCIAS

- Altagama - contactlab. (2019). *Digital Competitive Map Luxury 2019*. Milán.
- Angus, A., & Evans, M. (2020). *Coronavirus: Implications on Megatrends*. Euromonitor International.
- Asobancaria. (2019). Estrategia de inclusión financiera en Colombia 2019-2022. *Semana Económica 2019*, 1-14.
- Banco de la República. (2020). *Banco de la República de Colombia*. Obtenido de Banco de la República de Colombia: <http://www.banrep.gov.co/>
- BazaarBog. (2021). *BazaarBog*. Obtenido de BazaarBog: <https://www.bazaarbog.com/>
- Bravo, F. (28 de Julio de 2020). *Ecommerce News*. Obtenido de Comercio electrónico Colombia: La guía más completa del mercado: <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/comercio-electronico-colombia.html>
- Buitrago R, F., & Duque, I. (2013). *La Economía Naranja una Oportunidad Infinita*. Punto Aparte.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *CCB*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/>
- CCCE - Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2020). *Impacto del Covid-19 en el comercio electrónico en Colombia*. Bogotá: MinTIC.
- CCCE. (2021). *El Comercio Electrónico en 2020 y perspectivas 2020*. Bogotá: CCCE. Obtenido de [https://drive.google.com/file/d/1I280jD-Ta7M9H1MYIJHJ9CXCT4v\\_Zurs/view](https://drive.google.com/file/d/1I280jD-Ta7M9H1MYIJHJ9CXCT4v_Zurs/view)

- Confecámaras. (2020). *Dinámica de Creación de Empresas en Colombia Enero - Diciembre 2019*. Bogotá: Confecámaras.
- Criteo. (9 de Julio de 2020). *Panel de control – Impacto del Coronavirus*. Obtenido de Criteo.com: <https://www.criteo.com/es/panel-de-control-impacto-del-coronavirus/>
- DANE. (4 de Julio de 2019). *DANE ¿Cuántos somos?* Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- DANE. (Agosto de 2021). *DANE*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>
- D'Arpizio, C., & Levato, F. (2019). *Altagama Worldwide Luxury Market Monitor 2018*. Milán: Bain & Company.
- Economía Naranja. (2019). *ABC Economía Naranja* . Obtenido de Economía Naranja: [https://economianaranja.gov.co/sources/files/cartilla\\_economia\\_naranja.pdf](https://economianaranja.gov.co/sources/files/cartilla_economia_naranja.pdf)
- ePayco. (2021). *ePayco*. Obtenido de ePayco: <https://epayco.com>
- Fenalco. (19 de Junio de 2015). *Análisis Económico sobre el Sector Joyero en Colombia*. Obtenido de SlideShare: [https://es.slideshare.net/FenalcoAntioquia/anlisis-econmico-sobre-el-sector-joyero-en-colombia?qid=e53778ee-f8fb-4c85-8c21-fedea1e0dea3&v=&b=&from\\_search=1](https://es.slideshare.net/FenalcoAntioquia/anlisis-econmico-sobre-el-sector-joyero-en-colombia?qid=e53778ee-f8fb-4c85-8c21-fedea1e0dea3&v=&b=&from_search=1)
- Futuro a Fondo. (3 de Abril de 2020). *El impacto del COVID-19 en la industria del lujo*. Obtenido de Futuro a Fondo: <https://www.futuroafondo.com/es/noticia/impacto-del-covid-19-en-industria-del-lujo>
- Godin, S. (2019). *Esto es Marketing*. Bogota: Editorial Planeta Colombiana.
- Hernández S, R., Fernández C, C., & Baptista L, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.

- Kemp, S. (2019). *Digital 2019*. Obtenido de We Are Social:  
<https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Maslow. (1987). *Motivation and Personality*. Prentice Hall.
- Mauborgne, R., & Kim, W. (2004). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Norma.
- Max-Neef, M. (1986). *La Economía Descalza*. Buenos Aires: Nordan.
- Mercado Libre. (2020). *El comportamiento del consumidor en tiempos de crisis*.
- Mercado Libre. (2021). *Mercado Libre*. Obtenido de Mercado Libre:  
<https://www.mercadolibre.com.co/>
- Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (5 de Junio de 2019). Decreto 957. Bogotá.
- MinTIC. (2020). *Boletín Trimestral de las TIC - Cifras Cuarto trimestre de 2019*. Bogotá:  
MinTIC. Obtenido de [https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-135691\\_archivo\\_pdf.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-135691_archivo_pdf.pdf)
- MinTIC- Observatorio de eCommerce. (2019). *Medición de Indicadores de consumo del Observatorio eCommerce*. Bogotá.
- Nielsen. (06 de julio de 2020). *La Vida más Allá del Covid-19*. Obtenido de Nielsen.co:  
<https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2020/la-vida-mas-alla-del-covid-19/>
- Novedades Guillers. (2021). *Novedades Guillers*. Obtenido de Novedades Guillers:  
<https://nguillers.com/>
- Ochoa, G., & Saldívar, R. (2012). *Administración Financiera Correlacionada con las NIIF*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- OECD. (10 de Junio de 2020). *Coronavirus*. Obtenido de OECD:  
<http://www.oecd.org/coronavirus/es/>
- OECD. (2021). *ECONOMIC POLICY REFORMS 2021: GOING FOR GROWTH*.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Autopublicado.
- Patiño, L. (14 de Junio de 2020). Campeones del comercio por internet rompen sus récords. *El Tiempo*, pág. 2020.
- PayU. (27 de Mayo de 2020). *Reporte Covid PayU Latam*. Obtenido de PayU: <https://latam.payu.com/reporte-covid>
- PayU. (2021). *PayU*. Obtenido de PayU: <https://colombia.payu.com/>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - Colombia. (s.f.). *PNUD Colombia*. Obtenido de <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/post-2015.html>
- Prom Perú. (2015). *Perfil Producto Mercado: Joyería en Colombia*. Obtenido de SIICEX: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/693045534rad93CE9.pdf>
- RAE. (2019). *Guaca*. Obtenido de Real Academia de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/guaca>
- Raufflet, E., Portales, L., Garcia de la Torre, C., Lozano, J.-F., & Barrera, E. (2017). *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*. México: Pearson.
- Roberts, F. (2020). *Luxury and COVID-19: Effects on the Industry*. Euromonitor International.
- Santos, P. (21 de Marzo de 2019). *Medium.com*. Obtenido de De Scrum a Kanban — cómo entregamos tareas el doble de rápido: <https://medium.com/@psluaces/scrum-a-kanban-2-veces-mas-rapido-f6c0802d93f1>
- Schwab, K., & Zahidi, S. (2020). *The Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery*. Geneva: World Economic Forum.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *La Guía de Scrum*. Creative Commons.

---

Shpitula, N. (9 de Abril de 2020). *10 Reglas para Elegir el Nombre de Una Empresa.*

Obtenido de Logaster.com.es: <https://www.logaster.com.es/blog/choose-business-name/>

Simões, C. (2 de febrero de 2021). *Arquitectura de microservicios en tu e-commerce.*

Obtenido de itdo.com: <https://www.itdo.com/blog/arquitectura-de-microservicios-en-tu-e-commerce/>

Villaseñor, S. (28 de Abril de 2020). *Las joyas permanecen en tiempos de crisis y esta es*

*la razón.* Obtenido de ELLE: <https://elle.mx/moda/2020/04/28/joyas-relevantes-crisis-razon/>

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios.* Pearson.

## 11 ANEXOS

### Anexo 1 Simulador financiero



Anexo\_1%20SIMUL  
ADOR\_FINANCIERO\_

### Anexo 2 Presupuestos



Anexo\_2\_Presupues  
tos.xlsx