



**CANJEA: PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA EL INTERCAMBIO DE
PRODUCTOS Y SERVICIOS A TRAVÉS DE UNA TRANSFERENCIA ONLINE DE
CANJE.**

Olga Carolina Rojas Bonilla

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

**CANJEA: PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA EL INTERCAMBIO DE
PRODUCTOS Y SERVICIOS A TRAVÉS DE UNA TRANSFERENCIA ONLINE DE
CANJE.**

Olga Carolina Rojas Bonilla

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

Director (a):

José Luis Niño Amézquita

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

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

Dedicatoria

Para mis padres por creer siempre en
mis ideas y tenacidad.

Contenido

	Pág.
<i>Resumen</i>	<i>12</i>
<i>Abstract</i>	<i>13</i>
<i>Introducción</i>	<i>14</i>
Objetivos	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
1. Modelo de Negocio y Validación	17
1.1 Segmento de clientes	19
1.2 Propuesta de Valor	19
1.3 Canales	19
1.4 Relacionamiento	20
1.5 Ingresos	20
1.6 Beneficios sociales	21
1.7 Beneficios ambientales	21
1.8 Recursos	21
1.9 Actividades y procesos	21
1.10 Aliados clave	22

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

1.11	Costos:	22
1.12	Costos sociales:	22
1.13	Costos ambientales:	23
2.	<i>Análisis del Sector</i>	23
2.1	Análisis PESTEL	25
2.2	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	32
2.3	Planteamiento estratégico situacional Canjea	34
3.	<i>Estudio Piloto de Mercado</i>	35
3.1	Tendencias del mercado	35
3.2	Descripción de los consumidores	38
a)	Ficha técnica entrevistas profundidad	38
b)	Ficha técnica encuesta aleatoria simple	42
3.3	Segmentación del mercado objetivo	44
3.4	Tamaño del Mercado	45
3.5	Análisis de la Competencia	52
3.7	Aspectos técnicos	60
4.	<i>Aspectos Organizacionales y Legales</i>	70
4.1	Misión	70
4.2	Visión	70
4.3	DOFA organizacional	71
4.4	Legislación empresarial	72

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

4.5	Registro marca- Propiedad intelectual.....	76
5.	<i>Aspectos Financieros</i>	77
6.	<i>Enfoque Hacia la Sostenibilidad</i>	84
	<i>Conclusiones</i>	96
	<i>Referencias Bibliográficas</i>	99
	<i>Anexos</i>	105
	Anexo 1. System Mapping.....	105
	Anexo 2. Aliado estratégico transporte logístico.....	107
	Anexo 3. Modelo encuesta aplicada.....	117
	Anexo 4. Guía para analizar la posición competitiva de la Startup 5 fuerzas de Porter.....	124
	Anexo 5. Rapport final Mactor.....	133
	Anexo 6. Matriz MICMAC	165
	Anexo 7. Matriz MACTOR.....	166
	Anexo 8. Análisis prospectivo.....	167
	Anexo 9. Matriz MACTOR.....	168
	Anexo 10. Sesiones de Cocreación por cada grupo de interés.....	169
	Anexo 11. Manual de marca.....	174
	Anexo 12. Wire Frames.....	176

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Análisis Pestel.....	26
Tabla 2. Fuerzas de Porter.....	33
Tabla 3. Inversión plan mercadeo.....	59
Tabla 4. Descripción del servicio prestado.....	60
Tabla 5. Requerimientos en infraestructura.....	62
Tabla 6. Requerimientos de inversión.....	64
Tabla 7. Equipo de trabajo requerido.....	68
Tabla 8. Normatividad empresarial.....	72
Tabla 9. Normatividad técnica.....	75
Tabla 10. Normatividad laboral.....	76
Tabla 11. Calculo préstamo.....	78
Tabla 12. Total, inversiones.....	79
Tabla 13. Ingresos/Ventas del primer año.....	80
Tabla 14. Costo de cada producto o servicio.....	81
Tabla 15. Gastos fijos.....	82
Tabla 16. Balance de resultados.....	83
Tabla 17. Matriz de impactos.....	88
Tabla 18. Stakeholders y sus definiciones.....	89

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1. Lienzo modelo de negocio sostenible.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 2. Cinco fuerzas de Porter.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 3. Planteamiento estratégico situacional.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 4. Codificación entrevistas abiertas analizadas desde software MAXQDA.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 5. Relaciones entrevistas abiertas analizadas desde software MAXQDA.....</i>	<i>39</i>
<i>Fuente: Tomado de proyecto MAXQDA Analytics Pro-2020 Canjea.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 6. Características de los usuarios.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 7. Datos estados del uso de celulares, internet y redes sociales en Colombia.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 8. Validadores clientes.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 9. Validadores experto, técnico y empresario.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 10. Validadora sostenibilidad.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 11. Evidencia y aplicabilidad de los nueve puntos clave del modelo de negocio.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 12. Matriz netnografía de contenido.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 13. Ejes de la estrategia.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 14. Características principales redes sociales.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 15. Diagrama de flujo ingreso a la plataforma.....</i>	<i>66</i>

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

<i>Figura 16. Estructura organizacional.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 17. Análisis DAFO.....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 18. Zona de conflicto.....</i>	<i>86</i>
<i>Figura 19. Plano de influencia y dependencia entre stakeholders.....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 20. Histograma 1 de la implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 21. Histograma 2 de la movilización de los actores sobre los objetivos 3MAO.....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 22. Método de cuadrantes STEEPV.....</i>	<i>93</i>
<i>Figura 23. Árbol de problemas Canjea.....</i>	<i>95</i>

Lista de Anexos

	Pág.
<i>Anexo 1. System Mapping.....</i>	<i>105</i>
<i>Anexo 2. Aliado estratégico transporte logístico.....</i>	<i>107</i>
<i>Anexo 3. Modelo encuesta aplicada.....</i>	<i>117</i>
<i>Anexo 4. Guía para analizar la posición competitiva de la Startup 5 fuerzas de Porter.....</i>	<i>124</i>
<i>Anexo 5. Rapport final Mactor.....</i>	<i>133</i>
<i>Anexo 6. Matriz MICMAC.....</i>	<i>165</i>
<i>Anexo 7. Matriz MACTOR.....</i>	<i>166</i>
<i>Anexo 8. Análisis prospectivo.....</i>	<i>167</i>
<i>Anexo 9. Matriz MACTOR.....</i>	<i>168</i>
<i>Anexo 10. Sesiones de Cocreación por cada grupo de interés.....</i>	<i>169</i>
<i>Anexo 11. Manual de marca.....</i>	<i>174</i>
<i>Anexo 12. Wire Frames.....</i>	<i>176</i>

Resumen

Canjea nace como una idea de negocio con enfoque digital hacia la construcción de una plataforma web que parte de la necesidad de encontrar en el mercado la posibilidad de adquirir un bien o servicio, sin la necesidad permanente de que este sea nuevo o nunca haya tenido un uso por otra persona, teniendo en cuenta las nuevas formas de consumo y entendiendo la necesidad latente de realizar pequeños actos que puedan tener un impacto global positivo.

El objetivo general del trabajo desarrollado busca legitimar la idea de negocio propuesta por medio de varias herramientas que se implementaron en distintos momentos, con el fin de validar la pertinencia de la idea de negocio. Analizando el mercado potencial, sostenibilidad financiera y los aspectos que podían impactar su desarrollo. Para tal fin, se utilizaron diferentes herramientas de análisis, tales como: entrevistas a profundidad, encuestas, netnografía y escuchas perfiladas.

Durante todo el desarrollo del documento se definen conceptualmente aspectos para la estructura del proyecto, con modelos como: el PESTEL, PES, y DOFA. Además, de un análisis prospectivo por medio de la evaluación de actores y tendencias, donde se evalúa el futuro de la plataforma digital.

Los resultados obtenidos en cada una de las fases del proyecto arrojan una viabilidad positiva de la idea de negocio, con una aceptación en el mercado potencial y con una proyección de ingreso positiva para los posibles inversores y creadores de la plataforma.

Palabras clave: canje, digital, plataforma, servicio, usuarios

Abstract

Canjea was born as a business idea with a digital focus, towards the construction of a web platform. Starting from the need to find in the market the possibility of acquiring a good or service without the permanent need for it to be new or have never been used by another person. Considering the new forms of consumption and understanding the latent need to perform small acts that can have a positive impact on the world.

The general objective of the work carried out seeks to validate the proposed business idea through different tools that were implemented at different times, validating the relevance of the business idea. Analyzing the potential market, financial sustainability and aspects that could impact its development. For this purpose, different analysis tools will be used, such as: in-depth interviews, surveys, netnography and profiled wiretapping.

Throughout the development of the document, aspects for the structure of the project are conceptually defined, with models such as: PESTEL, PES, and SWOT, in addition, a prospective analysis through the evaluation of actors and trends, where the future of the project is evaluated. the digital platform.

The results obtained in each of the phases of the project show a positive viability of the business idea, with an acceptance in the potential market and with a positive income projection for potential investors and creators of the platform.

Keywords: digital, exchange, platform, service, users

Introducción

Las plataformas digitales tienen cada vez un mayor espacio en el mercado, al igual que en la oferta de productos y servicios; motivado en gran medida por el cambio de comportamiento en los consumidores y por el avance de lo digital, que en medio de una pandemia hizo surgir la necesidad en las organizaciones de reinventarse o de encaminarse en integrar la tecnología y servicios digitales en la red de sus operaciones.

En Colombia la situación no es diferente de la realidad global, según la investigación de Fedemunicipios en el 2020 “...se estimó que las plataformas digitales participan con 0,2 puntos porcentuales del PIB. Además, han llevado a la formalización de los negocios con quienes se han aliado: 43% afirma que su afiliación a las plataformas los ha llevado a aumentar el uso del internet, 37% a aceptar medios digitales de pago, 20% a pagar más impuestos, 14% a llevar registro de contabilidad y 18% a registrarse en la Cámara de Comercio. (FEDEMUNICIPIOS, 2020).

A finales de 2018 empezó a regir en el país la ley de emprendimiento, “ Es una ley integral diseñada a la medida de todos los emprendedores, sin importar el tamaño de sus negocios” (Innpulsa Colombia, 2020). De esta manera, el estado colombiano busca apoyar aquellas iniciativas que puedan tener impacto social y económico que permitan modernizar el país.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los comercios físicos de compra y venta son uno de los tantos segmentos de mercado que se ha visto afectado por la pandemia mundial, en 2017 según la directora ejecutiva de FENACOVEN Sonia López Sonalo "...el sector ha venido decreciendo, sobre todo, en Bogotá; Ahora, muchas cadenas de compraventas han empezado a ofrecer nuevos productos y servicios como recargas, ventas del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (Soat), recaudo de servicios públicos o giros, entre otros". Aunque estos negocios pueden ser considerados tradicionales, es cierto que en las nuevas dinámicas de consumo desde lo digital pierden un número importante de usuarios.

Una de las megatendencias de consumo que toman mayor relevancia en el 2020 es la masificación por la conciencia y cuidado del planeta, esta tendencia se conoce como el "efecto Greta" y consiste en que: "cada vez los consumidores son más conscientes de la necesidad de apoyar el medio ambiente y al planeta particularmente entre los millennials y centennial". (Moreno, 2021). Por consiguiente, buscan marcas que faciliten y ayuden en el ideal de ser responsables con el planeta.

Canjea nace como resultado de la necesidad de cambio, con la finalidad de sumarse al mercado del consumo colaborativo. En un mundo que necesita del cuidado del medio ambiente y del aprovechamiento de los recursos, el intercambio de productos entre un usuario y otro permite prolongar su uso. Para lo cual, el diseño de una nueva plataforma tecnológica que brinde garantías al usuario para su uso y facilite un proceso que antes se tornaba tedioso o ineficiente por considerar que no se le daba el valor real al producto o servicio ofrecido.

Existen diferentes plataformas que impactan el mercado de transporte, la alimentación, educación, vestuario, entre otras. Sin embargo, Canjea nace como una idea innovadora para

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

usuarios con una mentalidad de consumo diferente, que cambian la forma en que se relacionan con los productos y las personas, en donde la reutilización y vida útil toma otro valor.

Ninguna plataforma existente en el mercado actual, pretende generar un solo ecosistema donde un usuario realice el canje de un producto o servicio de manera remota y mediado por tecnología.

Objetivos

Los objetivos generales y específicos definidos para el desarrollo del proyecto son:

Objetivo General

Determinar la viabilidad de negocio de la plataforma digital, que permita el intercambio de productos y servicios por medio de transferencias online de canje, definiendo los factores determinantes para la implementación del ecosistema digital.

Objetivos Específicos

- Analizar el segmento de usuarios de la plataforma considerando sus comportamientos y tendencias de consumo
- Definir el entorno y oportunidades de negocio teniendo en cuenta la oferta actual de e-commerce de consumo digital
- Realizar el análisis estratégico, validación técnica y financiera del modelo de negocio, sus alcances financieros y escalabilidad.

1. Modelo de Negocio y Validación

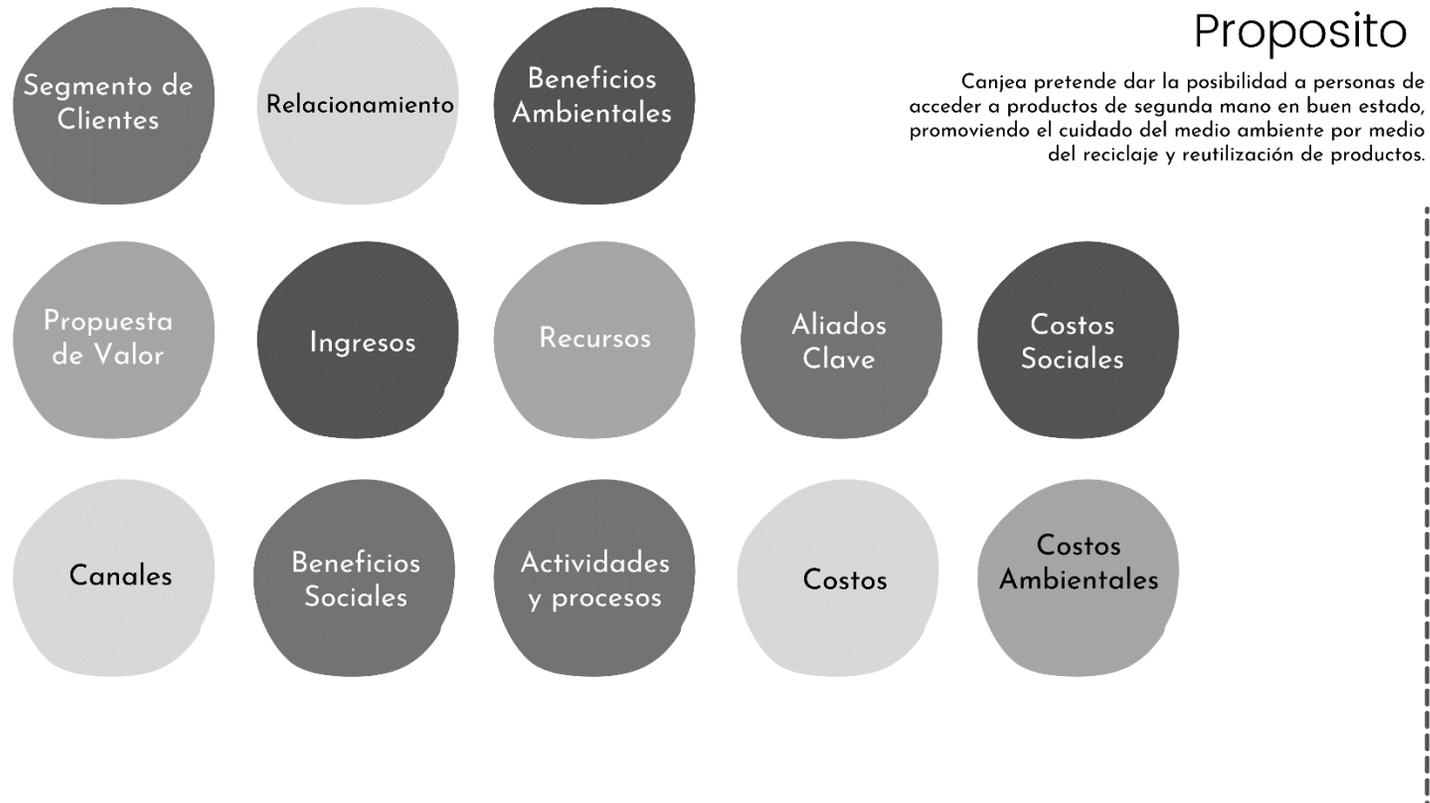
La propuesta de valor de la idea de negocio está basada en diferentes beneficios que trae para los usuarios su uso, Paxzu es una agencia de marketing online con presencia en Colombia, México y Chile y con experiencia en el desarrollo de estrategias e-commerce y presento en su reciente informe el panorama de las compras online en Colombia, esta tendencia se encuentra en aumento y aunque hay varios factores por analizar, la oportunidad en la que nos concentraremos es el desglose de dos factores principalmente: el 67% de la población total del país hace uso de plataformas online y el 89% ha buscado productos en línea para comprar; de este, el 60% ha comprado en línea cosas nuevas o usadas.

Sumado a esto, se encuentra la situación en que las personas tienen cosas que han comprado, están en buen uso y no saben qué hacer con ellas. Pueden encontrar en Canjea la solución, por cuanto permite conectar la necesidad de un usuario X con el producto de un usuario Y, teniendo una escalabilidad considerable en la medida en que es un servicio que puede ser aprovechado desde diferentes tipos de usuarios y productos.

Con el fin de construir la viabilidad de la plataforma teniendo en cuenta aspectos de sostenibilidad se desarrolla el lienzo de modelo de negocio sostenible, aplicado al proyecto.

Figura 1. Lienzo modelo de negocio sostenible

LIENZO MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE



Fuente: Elaboración propia.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

En el lienzo de modelo de negocio sostenible se definen trece (13) aspectos fundamentales que delimitan la construcción del proyecto y sobre el cual se construyen las siguientes afirmaciones:

- 1.1 **Segmento de clientes:** Para Canjea sus clientes están segmentados por preferencias. Es una plataforma que promueve la economía colaborativa, ya que permite la reutilización de productos y la posibilidad de extender su vida útil a través de la relación entre usuarios de manera online.
- 1.2 **Propuesta de Valor:** Los usuarios de Canjea utilizan la plataforma para encontrar personas con quien intercambiar productos o conseguir productos de segunda mano, los usuarios son los “vendedores” y a su vez, los “compradores”. En la actualidad ninguna plataforma ofrece este servicio para productos de diferentes características. Realizar una transacción por Canjea, permite al usuario recibir un nuevo producto, así como tener la experiencia de intercambiar de manera online con otra persona algo que es útil para las dos partes. Canjea es un abanderado del cuidado del medio ambiente y la reutilización de productos, que ayuden a disminuir el impacto ambiental de la producción en masa y que apoya las iniciativas de mínimo consumo.
- 1.3 **Canales:** La distribución de los productos se realizará en alianza con una empresa logística que tenga dentro de su misión la protección del medio ambiente o también permita al usuario recoger los productos de intercambio y minimizar el impacto de combustibles. Al

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

tratarse de una alianza se pretende garantizar una buena experiencia por medio de un centro de acopio que cuide y proteja el producto hasta la llegada al usuario final.

- 1.4 **Relacionamiento:** La plataforma puede ofrecer envíos gratuitos por número acumulado de transacciones y se pueden recargar puntos o credimonedas para cambiar por productos. Al tratarse del intercambio de productos por grupos de interés es posible que las personas creen comunidades donde compartan, descubran nuevos productos y generen conversación. Canjea busca construir una relación de confianza con sus clientes a partir de la aceptación y cumplimiento de los términos y condiciones de la plataforma para garantizar así la legalidad y transparencia de esta. Según las valoraciones de experiencia de los usuarios y de sus sugerencias Canjea trabajará en mejoras.

Teniendo en cuenta su enfoque ambiental puede hacer uso de influenciadores en la web que compartan esta filosofía y que en su vida diaria reutilizan y promueven el cuidado del medio ambiente.

- 1.5 **Ingresos:** La estructura de ingresos para canjea son pagos por cada transacción o intercambio y un porcentaje de ganancia con los aliados logísticos y tecnológicos, este porcentaje estará determinado por diferentes variables según el producto. Canjea busca generar ganancias por el hecho de darle una segunda oportunidad a aquellos productos que algunos pueden ya no utilizar pero que son útiles para otros. Además de realizar intercambio de productos a través de Canjea se podrían realizar intercambio de servicios entre usuarios.

El beneficio ambiental y social, no afecta los ingresos de Canjea. Por el contrario, quien sienta afinidad con el tema encontrará en Canjea una alternativa para su estilo de vida. Canjea

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

planea expandirse en diferentes territorios con las ganancias que se generen para impactar nuevos usuarios que resulte en una cobertura y penetración mayor de la plataforma.

1.6 **Beneficios sociales:** Canjea es un generador de empleo en personas de diferentes características y busca apoyar el trabajo local de emprendimientos para su gestión logística y tecnológica. La plataforma quiere aportar a la economía del país a través de proyectos de transformación digital y de impacto en sociedades con poca adopción de mercados digitales.

1.7 **Beneficios ambientales:** Canjea promueve el cuidado del medio ambiente a través del intercambio de productos, incentivando a la reutilización de estos. Es una propuesta digital que busca reducir el impacto de la huella de carbono de cada usuario y sigue las tendencias del cuidado del medio ambiente a nivel global.

1.8 **Recursos:** Por ser una plataforma digital, se pueden utilizar energías renovables para su funcionamiento en alianza con empresas que puedan hacerlo por medio de sus procesos. El usuario que desee puede publicar un producto o servicio para que otra persona extienda su uso y no es necesario el uso de empaques para la distribución de los productos. Se pueden utilizar modelos de servicios para implementar en la plataforma y se necesitan recursos de instalación, personas, y redes para el funcionamiento de la misma.

1.9 **Actividades y procesos:** Promover la reutilización de productos son las actividades que generan impacto en el capital natural desde Canjea. Para la generación del servicio prestado por la plataforma se necesita el soporte de una empresa tecnológica que no cause

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

daño en su producción al medio ambiente. Es clave establecer los procesos de envío y logística de los productos en intercambio, así como también la definición y cambio de la arquitectura del sitio según las necesidades de los usuarios. En los dos casos se definen planes con la garantía de brindar soporte al usuario si en algún momento el plan inicial presenta fallas.

- 1.10 **Aliados clave:** La plataforma puede certificarse desde varios frentes como una empresa que promueve el cuidado ambiental y genera estrategias para reducir el impacto del consumo en el mismo. Establecer alianzas para Canjea será el punto de partida para garantizar que se pueda masificar el mensaje de la plataforma y que se incluyan grupos y comunidades determinadas. Canjea buscara generar alianzas con proveedores que se encuentren alineados con los intereses de sostenibilidad de la empresa. Uno de los aliados estratégicos más importante para la plataforma es el gobierno a través del ministerio de las TIC's para que este brinde al negocio recursos estratégicos y actividades internas que se pueden externalizar para lograr un mejor resultado.
- 1.11 **Costos:** Los costos no se ven afectados por el foco ambiental y sostenible de la plataforma, y no es necesario realizar compensación social o ambiental por las acciones que realiza Canjea. Los costos requeridos para poner en marcha la plataforma son conocidos y han sido evaluados y contrastados con información de mercado, los costos adicionales por la prestación del servicio se evaluarán según las necesidades de la plataforma y sus usuarios.
- 1.12 **Costos sociales:** El servicio que presta Canjea aporta a reducir el impacto ambiental de las personas al desechar productos en buen estado, además de ganar algo a cambio de ello. Esto puede ser una oportunidad para personas que no puedan acceder a productos nuevos

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

por su condición socioeconómica, pero se garantiza la oportunidad de conocer y explorar nuevos productos a este tipo de comunidades vulnerables y con pocas oportunidades de acceso.

- 1.13 **Costos ambientales:** Canjea aporta a la conservación y cuidado del medio ambiente, dentro de la planeación financiera se plantea un rubro para apoyar causas ambientales y que fomenten un estilo de vida sin excesos o de consumo capitalista, donde se favorece a la obsolescencia programada de diferentes industrias.

2. Análisis del Sector

Colombia es un país que frente a la región presenta cifras inferiores en uso de nuevas tecnologías y penetración de plataformas digitales, según el MINTIC “Colombia tiene un importante rezago en penetración de Internet, así como en penetración de computadores frente a otros países de la región. Este rezago es aún mayor cuando se le compara con países desarrollados, la velocidad a la que la penetración está aumentando en algunos de estos países es muy superior a aquella del caso colombiano, por lo que no sólo estamos rezagados, sino que lo estaremos aún más de continuar así” (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, 2020). Sin embargo, y a través de las recientes políticas gubernamentales que buscan impulsar proyectos con enfoque digital por medios de políticas como la Nacional de Emprendimiento aprobada en el año 2020, política que pretende en uno de sus objetivos:

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

“Facilitar el desarrollo tecnológico y la innovación en los emprendimientos, para fortalecer su potencial de crecimiento y competitividad en los mercados actuales.” (INNPULSA, 2020). Con esta medida se abren puertas y recursos destinados a proyectos que mejoren la situación actual del país en términos de innovación digital.

Las personas están cambiando su manera de consumir y la situación de pandemia fue un detonante positivo para la apropiación tecnológica del país, según el más reciente estudio del Centro Nacional de Consultoría enfocado en la apropiación digital de Colombia, pudo concluir que: “... en los primeros 10 meses de pandemia los colombianos avanzaron en habilidades digitales lo que se habría proyectado para un periodo de 20 años”. (Centro Nacional de Consultoría, 2021). En este aspecto la transformación digital y el uso de herramientas tecnológicas toma una relevancia importante pues se convirtieron factores decisivos en momentos de pandemia, al garantizar la conexión remota de intereses entre personas, marcas y consumidores.

Al vivir en un mundo globalizado las tendencias impactan el consumo del país y diferentes tendencias ambientales han cambiado la manera de consumir. Cada vez existen más consumidores responsables de su consumo y existen diferentes iniciativas que aportan a que una persona que quiera cuidar el medio ambiente pueda sentirse identificado con una marca o con una comunidad digital. Como lo señala Tetra Pak, empresa líder en procesamiento de alimentos, en su estudio para analizar las necesidades y expectativas de los consumidores, “... la preocupación por el medio ambiente está sustancialmente por delante de todo lo demás, con la excepción de la amenaza del COVID”. (TETRA PAK, 2020). Lo que sugiere una serie de

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

desafíos en términos de nuevos competidores y usuarios de consumo digital, esta es una de las razones por la cual las plataformas que tengan este enfoque y que lo comuniquen de manera asertiva tendrán una ventaja frente a aquellas organizaciones que no se han abanderado de lo ambiental, cuando este factor hoy toma un papel muy relevante en la elección de consumo.

Aunque existen diferentes retos en el país para llevar a cabo un proyecto de emprendimiento digital, este es viable en la medida en que entienda el consumo de sus usuarios y que a través de los espacios y políticas que el gobierno ha establecido busque desarrollarse.

El mundo está cambiando y en la realidad de postpandemia muta el actuar de las personas en el frente social y económico, por lo cual todas aquellas herramientas que faciliten su vida y que se alineen con la nueva realidad de consumo tendrán una oportunidad de crecimiento.

2.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL se desarrolla para la idea de negocio con el fin de entender el contexto y poner a consideración diferentes factores que pueden tener intervenir en la construcción de la plataforma, se analizan aspectos políticos, económicos, socio culturales, tecnológicos, ecológicos y legislativos.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Tabla 1. Análisis Pestel

Pestel Canjea	
POLÍTICO	<p>El gobierno colombiano enmarco su proyecto de gobierno en el desarrollo de la economía naranja del país en la región latinoamericana, el Ministerio de Cultura define la política gubernamental con el objetivo de <i>“Desarrollar el potencial económico del sector cultural y creativo, generando condiciones para la sostenibilidad de las organizaciones y agentes que lo conforman, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”</i>. (Ministerio de Cultura, 2019), La plataforma nace dentro de la legislación gubernamental que pretende avalar proyectos del foco digital.</p> <p>En el actual gobierno colombiano no existe un consenso legislativo frente a la economía que se enmarca desde las aplicaciones o plataformas digitales, ya que algunas han sido consideradas “informales e ilegales y otras aplican en la política de economías alternativas o plataformas de consumo colaborativo que empezaron a tomar fuerza e importancia para los gobiernos desde el Foro Económico Mundial desarrollado en 2016.</p> <p>Dentro de las políticas gubernamentales para apoyar e incentivar el desarrollo de nuevos emprendimientos, se definen diferentes tipos de estos, dentro de ellos los emprendimientos emergentes, donde se enmarca el proyecto, en esta línea es viable apoyarse en el proyecto gubernamental para fortalecer capacidades y redes de intermediarios</p>
ECONÓMICO	<p>Según el MINTIC En Colombia, cerca de 21,7 millones de personas tienen el privilegio de contar con acceso a esta tecnología. Y la meta del Gobierno, fijada en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), es que a 2022, al menos el 70% de la población (31,8 millones) tenga acceso a banda ancha de calidad”. (Ministerio de Tecnologías de la</p>

 Pestel Canjea

Información y Comunicaciones, 2019). Esto permitiría que la plataforma digital tenga mayor penetración en estratos medios y bajos donde reutilizar un producto pueda ser opción y ventaja.

La pandemia mundial ha sido vital para que el uso de aplicaciones y plataformas digitales que facilitan la vida de los usuarios se tornen más relevantes en la vida de las personas, según un reciente estudio privado de Revista Semana el cual señala que “El 21% de los colombianos hace más compras por internet que antes de la pandemia y el 44% destaca que la experiencia de compra ‘online’ es muy satisfactoria en términos de rapidez, facilidad y navegabilidad.” (Revista Semana, 2020). Esto es acorde con la idea de emprender un proyecto de enfoque digital que pretenda responder a las necesidades de usuarios cada vez más conectados y consientes de los factores positivos de las compras online.

Según el informe Macroeconómico de América Latina y el Caribe 2020 realizado por CEPAL “para Colombia El PIB del segundo trimestre de 2020 decreció un 15,7% en términos anuales, contracción que refleja el impacto de las medidas de contención de la pandemia expresado en el desplome de la producción y la demanda agregada. El desempeño de las distintas ramas se vio en mayor o menor medida afectado, según la posibilidad de realizar actividades remotas o la capacidad de usar la tecnología para adaptarse.” (CEPAL, 2020). Oportunidad para el sector tecnológico en medio de la crisis presentada por la pandemia mundial.

**SOCIO
CULTURAL**

El comportamiento del consumidor actual se ve impactado por iniciativas lideradas por movimientos ecológicos como Greenpeace, con su regla de las seis erres, **repensar, reestructurar, reducir, reutilizar, reciclar,**

Pestel Canjea

redistribuir. (Mascareñas, 2015). Pretende generar una filosofía de vida que toma cada vez más fuerza en los comportamientos de consumo.

Para agosto de 2020 según cifras del DANE “la tasa de desempleo en Colombia se ubicó en 20,2%, lo que significa un aumento de 9,5%, respecto al mismo mes del año pasado cuando el indicador se ubicó en 10,7%” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020). En medio de la situación de pandemia mundial la pérdida de empleo de fue una de las grandes problemáticas resultado de la situación que conllevó a la búsqueda de alternativas informales para conseguir dinero.

Los dispositivos por los cuales los usuarios colombianos suelen acceder en mayor proporción a sitios de e-commerce están entre dispositivos móviles y de escritorio, en el último informe de ASOMOVIL Colombia se puede evidenciar que “...aunque el uso de dispositivos móviles para acceder a los portales de e-commerce presenta un nivel de penetración significativo, todavía prima el uso de computadores tradicionales (PC y laptops) como medio de ingreso a este tipo de portales. Así mismo el tiempo que una persona le dedica en promedio por sesión a un portal es mayor en desktop (5,7 minutos) que en dispositivos móviles (1,3 minutos).” (Mejía Esguerra, 2019). Esto define la necesidad de tener plataformas digitales para los dos tipos de público teniendo en cuenta sus preferencias de navegación.

TECNOLÓGICO Según el Índice de calidad de vida digital 2020, “...a los colombianos les toma más tiempo de trabajo poder costear las conexiones de internet móvil y de banda ancha más baratas. Se necesita casi cuatro veces más tiempo de trabajo que el promedio mundial para poder permitirse un servicio móvil, mientras que, para la banda ancha, el tiempo de

Pestel Canjea

trabajo requerido es casi tres veces mayor que el promedio mundial” (Surfshark, 2020). Por lo cual la posibilidad de conexión a la red sigue siendo una barrera los emprendimientos digitales en el país.

El gobierno colombiano en diferentes administraciones ha trabajado por ampliar la cobertura de red en lugares que no cuentan con ese servicio, según cifras recientes del Ministerio de las TIC ”... actualmente Colombia tiene 24,3 millones de conexiones a internet (entre fijo y móvil 4G) con una velocidad superior a los 10 Mbps, frente a 23,8 millones que están en las zonas más apartadas y no tienen este beneficio” (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, 2020). A pesar de ello, existe una evidente brecha tecnológica en diferentes regiones del país donde este servicio no se garantiza de manera oportuna.

Colombia actualmente tiene una inversión en ciencia, tecnología e innovación que está por debajo del 0,5% del PIB, según el gobierno “la meta es llegar al 1,5% y que el compromiso está planteado en el Plan de Desarrollo ‘Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad’. (Gobierno nacional de Colombia, 2018). Con esta iniciativa se permitiría al país nuevos desarrollos tecnológicos y disminuir la diferencia frente a la región en inversión e investigación con foco innovador.

En Colombia se viene trabajando en la implementación del programa 5G, el ministerio de las TICs publicó el plan para que el 5G llegue a Colombia en el que cita “Las redes 5G permiten velocidades de hasta 10 Gbps y facilitarán la transmisión de grandes volúmenes de datos, mayor cobertura y la disminución de la latencia.” (Vargas, 2020). Con la definición de este punto de partida se podrían reducir los índices de obsolescencia tecnológica que presenta el país actualmente.

Pestel Canjea

En la reciente edición del Ranking de Competitividad Digital Mundial del IMD (Instituto Internacional para el Desarrollo de la Gestión) donde su objetivo consiste “en medir la capacidad y la disposición de las economías evaluadas para adoptar y explorar tecnologías digitales como un motor clave para la transformación económica en los negocios, el gobierno y la sociedad en general”. (Camará de comercio de Bogotá, 2020). Colombia ascendió del puesto 59 al 58, aunque no es un cambio representativo, deja ver la necesidad de mayores aportes al nivel de desarrollo tecnológico del país.

ECOLÓGICO

Colombia ha venido mejorando sus números frente al aprovechamiento de los residuos, según el Ministerio de Ambiente, Colombia recicla el 8,6% de los residuos que produce, un porcentaje similar al de países como Brasil y Argentina. (El tiempo, 2019), esto es una muestra de factores que serían relevantes para un número importante de habitantes colombianos frente a las decisiones que toman de desechar o botar productos que aún se encuentran en buen estado.

En diferentes lugares del mundo como consecuencia de la pandemia por el virus Covid -19 surgió una campaña denominada “Si te sobra, deja, si necesitas, coge” (Bujaldón, 2020). Esta campaña pretendía brindar algún alimento a las personas que por su condición de calle lo necesitaban o aquellas que no tenían la suficiente solvencia económica, esta es una acción va de la mano con la posibilidad de aprovechar y darle un segundo uso a aquellas cosas que otra persona pueda usar y reducir así la huella ambiental en el mundo.

 Pestel Canjea

LEGAL

En el congreso se encuentra radicada la Ley No. 082 de 2018, “*Por medio de la cual se regula el Trabajo Digital en Colombia y se dictan otras disposiciones*”, (Congreso de la Republica, 2018). La normativa busca garantizar que todas las empresas que trabajen en el ámbito digital garanticen el cumplimiento de las normas establecidas para cualquier tipo de negocio formal, esto, aunque bien puede representar gastos adicionales, garantiza la legalidad de la plataforma y que está cubierta ante cualquier revisión legal.

A finales de 2018 empezó a regir en el país la ley de emprendimiento, el objetivo central de la misma es:” Unificar el componente normativo y el acceso a recursos para facilitar el acceso de los emprendedores a los incentivos para que puedan impulsar sus negocios” (Congreso de la Republica, 2006). De esta manera el estado colombiano busca apoyar aquellas iniciativas que puedan tener impacto social y económico que permitan modernizar al país.

El contrato de compraventa se encuentra en el código civil en el artículo 1849, donde se definen las características de este y las diferentes modalidades que este contempla, “La compraventa puede ser pura y simple, que no está sujeta a condición alguna, bajo condición suspensiva o resolutoria, se puede establecer plazo para la entrega de las cosas o del precio, puede tener por objeto dos o más cosas alternativas.” (Senado de la Republica, 2016). El tipo de contrato detallado en el código sirve de base jurídica para el modelo de Canje en la plataforma.

Por medio de la ley 527 de 1999, se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. (Secretaria del Senado, 2021). Esta ley establece las principales cuestiones para la relación de intercambio de bienes y servicios que se plantea en la plataforma Canjea y da soporte a las operaciones comerciales que se realicen a través de la esta.

2.2 Análisis de las cinco (5) Fuerzas de Porter

Las cinco (5) fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y se supera a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. (Riquelme Leiva, 1979). Para el caso de la idea de negocio propuesta, la definición de estos es importante, para dimensionar la competencia actual de la plataforma y si es competitiva teniendo en cuenta las opciones del mercado.

El análisis se enfoca en encontrar las diferencias específicas de la plataforma respecto a las opciones para el consumidor, estableciendo el valor agregado en cada una de las fuerzas para estructurar el proyecto. Para el caso de la idea de negocio se analizaron los competidores en los todos los rangos de intervención para Canjea y el grado de impacto en la operación de la plataforma.

Figura 2. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Una vez definidos los rangos de intervención en la plataforma por cada una de las fuerzas determinadas se analizaron los elementos que pueden impactar el mercadeo de Canjea. Tomando de referencia los productos sustitutos, competidores potenciales, competencia actual, negociación con proveedores y negociación con los clientes.

Tabla 2. Fuerzas de Porter.

Fuerzas de Porter Canjea	
PRODUCTOS SUSTITUTOS	El grado de sustitución es medio teniendo en cuenta que las características de los medios digitales sustitutos tienen dispersión de sus líneas de negocio, y la línea de productos usados no se constituyen como un producto o servicio principal, estas han sido el resultado de la necesidad del usuario básica al no utilizar más un producto. Sin embargo, el foco de distribución se hace sobre la adquisición de productos nuevos.
COMPETIDORES POTENCIALES	Nuevas plataformas digitales pueden entrar a competir con el servicio ofrecido, la plataforma debe garantizar y controlar todos los factores que mejoren la experiencia de usuario para que a los competidores potenciales no les sea tan fácil incursionar en el mercado, la principal barrera de entrada de nuevas empresas es el factor tecnológico. La llegada al mercado de líneas de truke o canje impulsada por empresas con trayectoria como mercado libre o redes sociales pueden considerarse como competidores potenciales y de riesgo para la sostenibilidad de la plataforma.
COMPETENCIA ACTUAL	La rivalidad de la competencia es baja teniendo en cuenta que no existe un número considerable de competidores y la plataforma ofrece un servicio diferencial a lo que existe en la actualidad en el mercado. En la revisión general de mercado se analizan como competidores actuales, portales con más de 10 años

Fuerzas de Porter Canjea

	en el mercadeo tales como: Mercado libre y OLX, competidores de tendencia como Go trendier y market place en redes sociales.
NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	La cantidad de proveedores es alta, teniendo en cuenta lo necesario para la implementación de un plataforma digital lo que dificulta que el proveedor tenga un alto nivel de negociación al existir en el mercado diferentes alternativas.
NEGOCIACIÓN CON CLIENTES	El número de clientes y su grado de concentración es alto teniendo en cuenta la cantidad de posibilidades que el usuario encontrará en la plataforma, el poder intercambiar productos y servicios en diferentes categorías permitirá un margen alto de transacciones.

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Planteamiento estratégico situacional Canjea

En la definición estratégica del proyecto se estructura el planteamiento estratégico situacional para la plataforma. “Esta modalidad estructura el plan por problemas (oportunidades) y operaciones. “Los problemas son constataciones de disconformidad actual o potencial en la autorreferencia de un actor. Las oportunidades son el signo negativo de los problemas.” El plan es el instrumento de la acción para construir el futuro. Pero solo se puede actuar en el presente. En este marco la planificación se refiere principalmente al presente. Las operaciones permiten la integración de lo político con lo económico y lo organizativo”. (Matus, 1987).

En concordancia con lo anterior, se parte del hecho de una operación activa de la plataforma y en la misma medida se precisan las áreas que conforman su operación. Los

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

segmentos de mercadeo definidos y la justificación de la organización en el presente. El planteamiento estratégico situacional de Canjea se define en la siguiente grafica.

Figura 3. Planteamiento estratégico situacional



Fuente: Elaboración propia.

3. Estudio Piloto de Mercado

3.1 Tendencias del mercado.

Las tendencias del mercado ubican a las plataformas digitales como primera opción facilitadora para el usuario, algunas de las tendencias definidas por Kantar, empresa líder en el análisis de datos, comportamiento del consumidor y consultoría y que permiten una oportunidad de mercado vigente para Canjea, son:

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

- a) **Consumidores digitales:** Con la situación que se vive actualmente y teniendo en cuenta la necesidad de permanecer en casa el mayor tiempo posible para evitar el contagio por Covid 19, realizar transacciones por internet ha tomado mayor participación y se encuentra en una curva de crecimiento.
- b) **Consumo responsable, consumir lo menos posible:** Es una tendencia de austeridad y minimalismo, existen varios grupos movilizadores de este estilo de vida que han logrado impregnar en las personas el comportamiento de consumir únicamente lo que es necesario para vivir, sin lujos y reducido a lo esencial.
- c) **Usabilidad de usuario:** En línea con el auge de las transacciones online y con el fin de controlar y mejorar la experiencia de usuario en varios casos, el desarrollo de aplicaciones web está creciendo a pasos agigantados y con ello la inmersión de nuevas soluciones que faciliten la vida del usuario digital.
- d) **Cultura Ambiental:** No basta con comprar productos biodegradables para aportar al cuidado del medio ambiente, ahora son más las personas que además de reciclar, utilizan cada oportunidad de su vida diaria para realizar acciones en pro del cuidado del medio ambiente. Reutilización de productos, reciclaje, separación de residuos, productos sostenibles en el hogar, bajo consumo de carnes rojas, entre otros; esto da cabida a las marcas para que lleven un mensaje medio ambiental en su accionar y que trascienda por tanto en su comunicación.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

- e) **Marketing Verde:** De la variable de tendencia anterior puede darse como resultado la fidelidad de un usuario a una marca con la que comparte su mindful idea y su racional de marca, se siente identificado y por tanto es fiel a la misma, se le dificulta ser un consumidor golondrina, una vez encuentra una marca con la cual se siente seguro, es fiel y la recomienda.
- f) **Consumo colaborativo:** Según la Fundación Aquae, “El consumo o economía colaborativos se define como una interacción entre dos o más sujetos, a través de medios digitalizados o no, que satisface una necesidad (no necesariamente real) de una o más personas. Las plataformas digitales establecen un marco donde los usuarios pueden interactuar entre ellos o con la misma plataforma” (Domain, 2015). De tal manera, que plataformas digitales que faciliten esta interacción son aquellas que lideraran el mercado.
- g) **Apoyo a lo local:** En medio de la pandemia global y con los cierres de fronteras a nivel mundial, aquellas pequeñas empresas creadas en cada país y que no contaban con el musculo financiero para sostenerse en la crisis económica generada por el Covid, unieron su discurso para incentivar en la gente el consumo y apoyo a aquellos productos o servicios que son propiamente de cada país o ciudad para así disminuir el impacto de ingresos; esto ha sido favorable en la medida en que más colombianos están consumiendo lo que se produce en el país y se ha despertado un sentimiento de patriotismo hacia el consumo nacional.

3.2 Descripción de los consumidores.

Para definir la aceptación en el mercado del proyecto se realizó una investigación de campo con el fin de validar los perfiles persona de los segmentos de mercado de negocio, se utilizaron dos herramientas para la recopilación y posterior análisis de la información.

a) Ficha técnica entrevistas profundidad

Dirección: Las entrevistas de esta investigación fueron realizadas por Olga Carolina Rojas Bonilla, estudiante del máster en Mercadeo global de la universidad EAN

Técnica: Entrevista abierta basado en acción participativa. Por medio de una reunión virtual se realizaron veinte cinco preguntas a cada entrevistado relacionadas con su área de desempeño, y comportamiento de compra y navegación online.

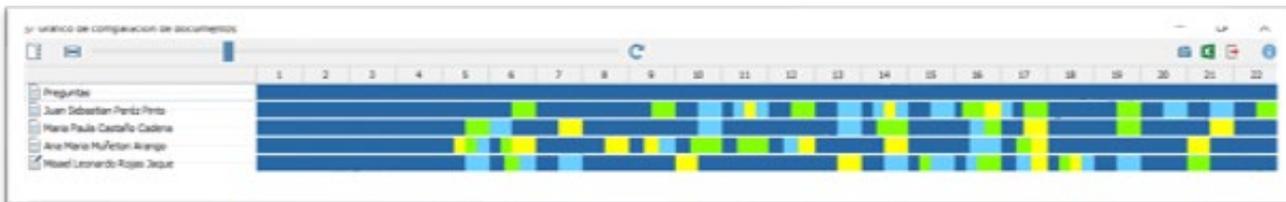
Fecha de realización: Las entrevistas se realizaron el 4 de febrero de 2021

Listado de entrevistados:

- Ana María Muñetón
- Juan Sebastián Pérez
- María Paula Castaño
- Misael Leonardo Rojas

Las entrevistas se analizaron desde MAXQDA Analytics Pro-2020, con el fin de codificar las palabras claves, las relaciones y los hallazgos relevantes.

Figura 4. Codificación entrevistas abiertas analizadas desde software MAXQDA



Fuente: Tomado de proyecto MAXQDA Analytics Pro-2020 Canjea.

Se tomaron de referencia tres convenciones con un color asignado según la categoría: verde, usado para identificar palabras clave, azul, para identificar relaciones y amarillo para determinar conclusiones y hallazgos.

Las palabras clave que más se mencionaron en las entrevistas, al igual que las relaciones entre las respuestas se analizaron por medio de mapas comunes, se definieron dos categorías de hallazgos para tener en cuenta. Usabilidad de la plataforma y Comportamiento de Usuario.

Figura 5. Relaciones entrevistas abiertas analizadas desde software MAXQDA

Herramienta de codificación inteligente

AZUL 30 segmentos codificados de 4 documentos

Documento	Segmentos codificados	Códigos	Comentarios
Juan Sebastian Peréz ...	compromiso por la contraparte para la entrega		
Juan Sebastian Peréz ...	n, desistir si es negativo, no desistir de la idea de cambiarlo pero si de la persona que no te genera confianza		
Juan Sebastian Peréz ...	no tener contacto con la otra parte, no tener contacto con el otro usuario		
Juan Sebastian Peréz ...	funcional, aspecto estético, que el aspecto que sea relevante para el producto , estado del producto , calificaciones del producto,		
Juan Sebastian Peréz ...	revisar el artículo con fotografías, descripción		
Juan Sebastian Peréz ...	confiar en la plataforma, la plataforma en si le brinde herramientas al usuario apra dar buenas descripciones, para interesarse en los productos		
Juan Sebastian Peréz ...	pais inseguro y conoce de personas que han sido estafadas		
Juan Sebastian Peréz ...	Plataforma tenga grado de responsabilidad y compromiso		
Juan Sebastian Peréz ...	con el paso del tiempo analizar los productos, potencial en varios frentes		
Juan Sebastian Peréz ...	que la plataforma propicie que todo sea claro y se adapte a la plataforma		
Juan Sebastian Peréz ...	Personas que acumulan, sentido caritativo de quien lo pueda necesitar, regalan o ceder		

Fuente: Tomado de proyecto MAXQDA Analytics Pro-2020 Canjea.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

En cuanto a la usabilidad de la plataforma los hallazgos encontrados fueron:

- El tiempo es un factor determinante para los entrevistados en términos de agilidad en los procesos y en el servicio de canje por la plataforma.
- La seguridad es un factor determinante al momento de usar una plataforma online, que se garantice que los usuarios que tienen una cuenta activa sean personas reales y sin antecedentes legales.
- Prefieren las plataformas que son funcionales, intuitivas y que permiten interactuar a los usuarios para conocer sus calificaciones, opiniones, experiencias.
- Consideran que la plataforma puede tener e impactar varios segmentos y productos o servicios que ingresen en los planes de canje.
- Ver las experiencias que otros usuarios han tenido con algún comprador, por medio de calificaciones es una variable que toma una importancia alta al momento de decidir tener una transacción con ese usuario.

En relación con el comportamiento de usuario los hallazgos encontrados fueron:

- Normalmente cuando quieren sacar un producto o cosa de su casa que está en buen estado lo regalan o lo ceden a personas cercanas.
- Cuando se trata de compras online prefieren ver algún material audiovisual del producto que les permita corroborar realmente su condición.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Prefieren aquellas marcas que asume un grado de corresponsabilidad.
- Además de ver el canje como un factor positivo en términos de una ganancia por ese producto, el cuidado y las tendencias frente a la conservación del medio.
- Existe una barrera cultural de entregar algo en canje al considerar que no se le está retribuyendo el valor que considera justo.

Teniendo en cuenta lo identificado en los dos factores analizados, los hallazgos y conclusiones que generan valor para la plataforma están enfocados en la experiencia de usuario, por lo cual es relevante garantizar el servicio de entregas y logística. La plataforma puede tener escalabilidad a empresas que necesiten sacar provecho de otras organizaciones con intereses en sus productos de intercambio. Al igual que permitir a los usuarios canjear además de productos, servicios.

Es muy importante que la plataforma garantice todos los protocolos de seguridad. Existen grupos y comunidades activas de intercambios en redes sociales que podrían estar interesados en la plataforma, para lo cual se debe categorizar los productos y garantizar un intercambio justo por lo que pueda ofrecer el otro usuario. Realizar análisis de personas y antecedentes para crear el perfil en la plataforma es un deber de esta y la plataforma puede permitir vender productos únicamente si estos se canjean por un valor menor al comercial.

El material audiovisual para la descripción de los productos es el mejor camino para brindar confianza en los mismos y la plataforma debe asumir una responsabilidad posventa para garantizar confianza en la misma y así mismo la procedencia del producto.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Adicional y con el fin de continuar delimitando las características y factores determinantes para el mercado de la plataforma, se realizaron encuestas para complementar el análisis de usuario, se utilizó la herramienta de encuestas, analizando una población de 500 personas, con un 95% de nivel de confianza y 10% de margen de error, para un total de análisis de 80 encuestas.

A continuación, se presenta la ficha técnica del ejercicio realizado.

b) Ficha técnica encuesta aleatoria simple.

Dirección: Las entrevistas de esta investigación fueron realizadas por Olga Carolina Rojas Bonilla, estudiante del máster en Mercadeo global de la universidad EAN

Nombre de la encuesta: Encuesta de comportamiento en la reutilización de productos y compras online.

Universo: Población que accede a internet en Colombia por medio de dispositivos propios y que cuenta con un plan de datos activo en modalidad pospago

Unidad de muestreo: Personas que hacen uso de internet para encontrar soluciones de compra y venta de productos.

Fecha de creación: 6 de febrero de 2021

Área de cobertura: Bogotá, Colômbia.

Técnica: Encuesta online disponible con enlace de acceso.

Fecha de realización: Las entrevistas se realizaron el 4 de febrero de 2021

No. De preguntas formuladas: Treinta (30)

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Tipo de preguntas aplicadas: Cerradas (20) Abiertas (10)

Escala empleada para la medición: Binaria y semántica

Algunos de los hallazgos relevantes de las encuestas realizadas, son:

- Del número total de encuestados 63% nunca ha cambiado o canjeado un producto, sin embargo, el 87 % estaría dispuesto a canjear productos online de existir una plataforma que permita hacerlo.
- Los usuarios encuestados realizan compras online con una frecuencia mensual y lo realizan en su mayoría a través de su teléfono celular. Por tanto, la plataforma debe garantizar una óptima usabilidad desde teléfonos móviles.
- El 96% de los encuestados recomienda hacer transacciones y de este el 86% tiene una cuenta activa de transferencia de dinero como Mercado pago o PSE, esto deja ver que existe una población potencial que hoy compra en internet y que también utiliza plataformas transaccionales.
- El 67% de los encuestados tiene productos para canjear en buen estado, pero al no tener una herramienta de intercambio tienden a regalarlos o cederlos sin recibir nada a cambio.

La información recopilada en las herramientas se incluyó dentro de la planeación operativa y estratégica del proyecto, para aumentar su viabilidad y aceptación en el mercado.

3.3 Segmentación del mercado objetivo

Una vez concluida la investigación, se pudo delimitar que las preferencias de los consumidores para el caso de una plataforma online son muy disimiles y esto hace que existan intereses individualizados, por lo que no se puede determinar un único segmento o estandarizar

al usuario que puede hacer uso de la plataforma, lo que se desarrollo es una segmentación de mercados según las preferencias de grupos de usuarios.

Existe un reto derivado de la dificultad de homogenizar gustos, preferencias, hábitos, necesidades y exigencias de cada individuo. Es así como se definió un segmento de usuarios con características y necesidades similares, sin un perfil psicográfico y demográfico estrictamente similar. De tal manera, que se puedan impactar cada uno de los submercados de intercambio que pueden llegar a darse en la plataforma y estos estarán determinados por los comportamientos similares entre usuarios y sus variables de gustos.

Figura 6. Características de los usuarios



Fuente: Elaboración propia.

3.4 Tamaño del Mercado.

Según el nuevo Digital 2021 Global Overview Report publicado por We are Social y Hootsuite, donde se analiza la situación digital de consumo en Colombia, se puede determinar el tamaño de mercadeo que Canjea puede tener y aquella tendencia de crecimiento hacia el uso de plataformas digitales.

Figura 7. Datos estados del uso de celulares, internet y redes sociales en Colombia



Fuente: Tomado de (hootsuite.com, 2020)

Algunas de las consideraciones con impacto en el desarrollo de la plataforma y que determinan el mercado, inicialmente es la población total colombiana conformada por 51.000.000 millones de personas, de las cuales el 81% vive en zonas urbanizadas. Con respecto a las conexiones móviles, la cantidad de dispositivos móviles conectados en el país es de 60,83 millones. Eso quiere decir que la cantidad de conexiones a través de celulares, tablets y portátiles superan a la población total (119%). Los usuarios de Internet activos en el país representan el 68% de la población total. De ese 68%, 76% es activo en diversas redes sociales, entre ellas: Facebook, Tik Tok, Instagram, YouTube. Según estadísticas de eMarketer, las ventas de

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

comercio electrónico minorista en todo el mundo crecieron un 27,6% durante el 2020 y la situación para el mercado colombiano se define de la siguiente manera:

- El 87,7% buscan en línea productos y servicios que quieren comprar.
- El 87,3% de los usuarios visitan páginas webs retail o tiendas digitales.
- El 66,3% de los usuarios utilizan aplicaciones móviles para realizar una compra.
- El 67,1% realiza compras de productos en línea.
- El 45% realiza compras de productos en línea desde dispositivos móviles.

El mercado de las plataformas digitales proyecta un crecimiento importante según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) de Colombia, quien anunció que se prevé un crecimiento de al menos un 16% en las ventas nacionales por e-commerce durante el 2021. (Camará Colombiana de Comercio Electrónico, 2020).

Con el fin de fortalecer las características de la plataforma y su pertinencia en el mercado para analizar los riesgos y oportunidades adicionales, se desarrollaron sesiones de co-creación con cuatro perfiles de interés, cliente, experto técnico, empresario y experto en sostenibilidad.

Los aportes y adiciones al proyecto definido se categorizaron en cada sesión de la siguiente manera: comentarios importantes, nuevas hipótesis y aspectos para tener en cuenta.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Figura 8. Validadores clientes

VALIDADORES	COMENTARIOS IMPORTANTES	NUEVAS HIPÓTESIS	A TENER EN CUENTA
C L I E N T E S	<p>Realiza compras y transacciones online a través de cuentas de personas cercanas, se debe validar en canjea que sea el propietario del producto el que realice el canje</p> <p>En plataformas reconocidas se registra con confianza, se debe garantizar en canjea mecanismos de seguridad posibles online, para que los usuarios decidan registrarse en la plataforma</p> <p>Al intercambiar productos se apoya la sostenibilidad ambiental y la marca puede ser abanderada de esto</p> <p>Para la alianza con la empresa de logística, esta debe ser una empresa caopaz de responder por el estado de los productos que se entregan</p>	<p>Canjea debe brindar opciones a los usuarios para que estos elijan la manera en que desean recibir sus productos, presencial o a través de una empresa logística</p> <p>El cliente estaría dispuesto a pagar más de lo esperado inicialmente, entre \$20.000 y \$30.000 por el servicio de canje</p> <p>El cliente realiza una verificación de la plataforma antes de usarla, a través de recomendaciones o comentarios en las tiendas de aplicaciones</p> <p>Para la alianza con la empresa de logística, esta debe ser una empresa caopaz de responder por el estado de los productos que se entregan</p>	<p>Los terminos y condiciones de Canjea deben incluir los aspectos legales vigentes en los contratos de permuta, pero además la responsabilidad civil de la persona que publica un producto y espera un intercambio por el mismo.</p> <p>Los productos que se muestren en la plataforma deben ser los mismo a intercambiar, no utilizar imagenes de Stock</p> <p>Según las necesidades de intercambio, se podrían estar haciendo de 3 a 5 intercambio, pero la navegación en la plataforma sería con mayor frecuencia por ver que nuevos productos se cargan en la plataforma</p>

Fuente: Elaboración propia.

De la sesión realizada con clientes potenciales surgen factores que contribuyen a la construcción de la plataforma para que esta responda de manera adecuada a la necesidad de los usuarios potenciales, aspectos como claridad en los términos y condiciones de uso de la plataforma, imágenes reales de los productos, validación de perfiles y actualización de la información se considera pueden aportar a una mayor navegación en el sitio.

Generar confianza por medio de flujos de comunicación y seguridad es importante para garantizar el registro en sistema, para posteriormente concentrar la relación con el usuario en las

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

ventajas de reutilizar e intercambiar bienes y servicios. Promoviendo que personas cercanas a su círculo se interesen por el servicio prestado por Canjea.

Figura 9. Validadores experto, técnico y empresario

VALIDADORES	COMENTARIOS IMPORTANTES	NUEVAS HIPÓTESIS	A TENER EN CUENTA
E X P E R T O	Fácil adaptabilidad para reducir los costos en el corto o largo plazo teniendo en cuenta la masificación que pueda tener la plataforma	Cifrado entre ambos canales entre cliente y plataforma y definir los permisos que tendrían los usuarios	El costo inicial para el desarrollo de la plataforma está un millón por debajo del planteado
T É C N I C O	La plataforma debe tener una versión web y una versión móvil, debe ser responsive para todos los dispositivos	Teniendo en cuenta el multi target de la plataforma este debe ser lo demasiado intuitiva para aquellas personas que no tienen destreza digital y atractiva para aquellas que hacen uso de plataformas online en su vida diaria	inicialmente según la revisión coj el experto Ajustar según los roles de los usuarios cuál sería la mejor opción de navegación
E M P R E S A R I O	El modelo de negocio es viable, teniendo en cuenta como se esquematiza la generación de ingresos y como se dinamizan	No se debe depender del escenario de penetración de la plataforma debe existir un capital previo de soporte	El análisis financiero de la plataforma debe hacerse bajo la perspectiva de diferentes escenarios, según el éxito esperado y deseado
	Puede ser un proyecto de inversión si se revisa la proyección al largo plazo de CANJEA, tiene los diferenciales posible para garantizar su posicionamiento	El factor cultural puede ir en contra respecto a la visión de permuta que se tiene en el país	

Fuente: Elaboración propia

Una de las ventajas competitivas con las que Canjea pretende ganar participación de mercado es la posibilidad de tener una plataforma que responda intuitivamente a lo que el usuario está buscando y que además limite las fallas de uso a lo más mínimo posible. Con este fin, se validaron las posturas de expertos técnicos y empresarios que han tenido experiencia previa en proyectos similares para extraer elementos que aporten a la construcción del proyecto.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Algunas de las recomendaciones para tener en cuenta contemplan el poder tener una plataforma en versión web y también móvil, son una plataforma web que también y debe plantearse sobre los diferentes escenarios posibles, teniendo en cuenta el factor cultural y el cambio constante del usuario digital.

Figura 10. Validadora sostenibilidad

VALIDADORES	COMENTARIOS IMPORTANTES	NUEVAS HIPÓTESIS	A TENER EN CUENTA
E X P E R T O S O S T E N I B I L I D A D	<p>El proyecto está en una fase de crecimiento y se deben cubrir los diferentes factores de riesgo que puedan afectar a largo plazo la plataforma, tales como definiciones legales y de entorno</p> <hr/> <p>Objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, Canjea puede implementar , generar alianzas de forma colaborativa, la producción y consumo responsable por el aporte a la reutilización de objetos y el trabajo de centro y crecimiento económico</p>	<p>La referencia entre usuarios debe ser un factor muy importante a tener en cuenta para la sostenibilidad de la plataforma</p> <p>Generar alianzas para lograr los objetivos, generar una comunidad colaborativa</p> <p>Para generar mayor valor ambiental, se puede tener una sección de la plataforma donde solo existan productos reciclados o biodegradables para incentivar el consumo responsable -"Un rincón Verde" de la plataforma</p>	<p>El costo inicial para el desarrollo de la plataforma está un millón por debajo del planteado inicialmente según la revisión coj el experto</p> <p>Canjea puede ser un puente para que poblaciones puedan tener desarrollo social, con productos de segunda mano que pueden apoyar el crecimiento de las poblaciones</p>

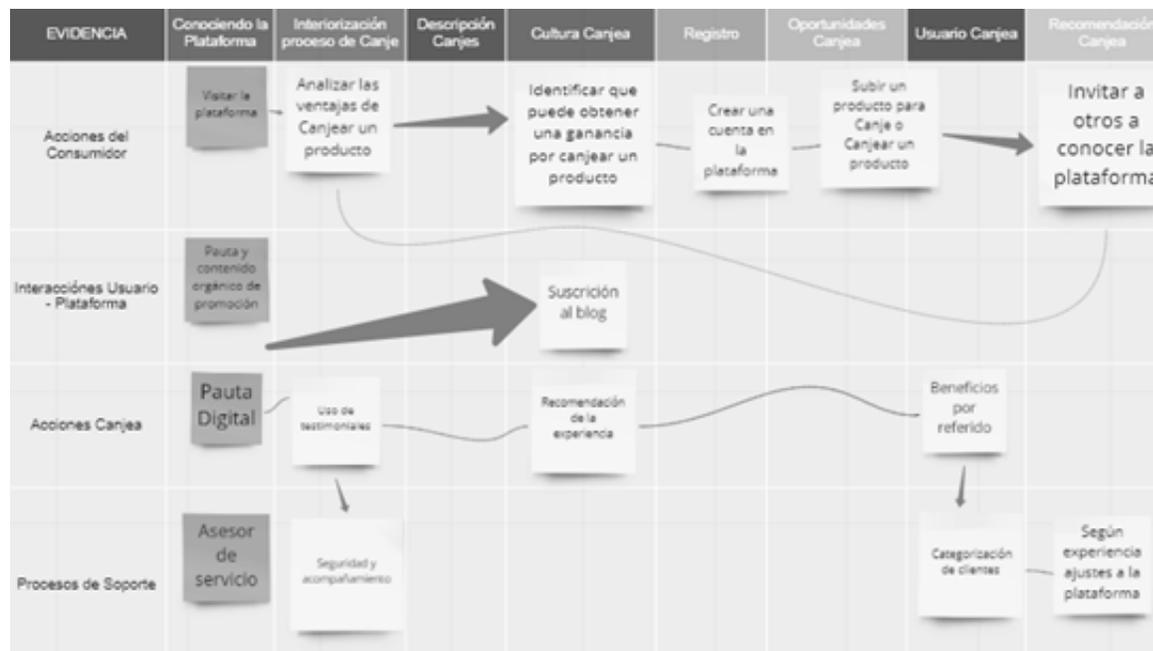
Fuente: Elaboración propia

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Desde la visión de cada uno de los perfiles de interés se pudieron obtener aportes significativos para el proyecto con el fin de determinar acciones que fortalezcan la viabilidad y permanencia de este en el mercado.

Uno de los factores con mayor relevancia para el desarrollo de la plataforma es la experiencia de usuario. Para Canjea con las recomendaciones de los cuatro grupos de interés y con el análisis realizado se define una experiencia de usuario a partir de nueve puntos de contacto claves.

Figura 11. Evidencia y aplicabilidad de los nueve puntos clave del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia

Inicialmente se pretende una aceptación consiente de la llegada de una nueva plataforma por los consumidores, luego una consideración basada en la promesa de valor que permita el interés por la plataforma. A través de lo denominado como “cultura Canjea” se desea generar un interés colectivo en la oportunidad de producir ingresos por el intercambio de productos o servicios. Finalmente, que la experiencia que resulte en una recomendación orgánica de la plataforma.

3.5 Análisis de la Competencia

Con el objetivo de determinar los posibles competidores de la plataforma se realiza un análisis cualitativo a través de una Netnografía, “El término Netnografía se le atribuye al experto en comunidades online e investigación de mercados Robert Kozinets y proviene de la etnografía, que en el campo de la antropología se basa en el estudio de los comportamientos sociales de las personas.” (Moraño, 2017). Con el uso de esta herramienta se definen los principales aspectos de las plataformas existentes en el mercado y su relación con el consumidor colombiano para posterior análisis y conclusiones.

Se seleccionaron cinco plataformas que tienen como objetivo principal el intercambio o compra de productos usados o nuevos, si bien no se componen como plataformas con las mismas características, si se tratan de sustitutos por categoría. Los factores que se tuvieron en

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

cuenta para la comparación fueron: Tener operación en Colombia, llevar más de un año en el mercado y que tengan venta de productos por categoría específica o más de una categoría.

Se compararon trece (13) indicadores, distribuidos en cuatro ejes principales: mercado, rendimiento del sitio web, canales digitales y contenido. En el eje de mercado se definió el objetivo de cada plataforma, cual es el servicio principal que presta, antigüedad en el mercado y número de usuarios registrados en Colombia.

Para el segundo eje, se comparó la velocidad de carga del sitio web el tráfico desde dispositivos móviles y si contaban o no con el certificado SSL y libre de vulnerabilidades.

Con el tercer eje, se compararon los diferentes canales digitales de las plataformas y si contaban o no con redes sociales y blog.

Por último, en el cuarto eje se analizaron los aspectos de contenido relacionados con cada plataforma, si tiene algún costo el registro de los usuarios, categoría de productos, producción y salidas en contenido editorial, tipo de contenido en redes sociales, sitio web y Blog.

Adicional a la revisión de la aplicación diseñada por cada marca, identificando, el número de descargas y puntuación promedio de usuarios.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Figura 12. Matriz netnografía de contenido

Plataformas	Go trendier	OLX	Mercado libre	Market Place Facebook
Link Declino	https://www.gotrendier.com.co/	https://www.olx.com.co/	https://www.mercadolibre.com.co/	https://www.facebook.com/marketplaceboliv/?ref=page_inte_mal
Mercedo	<p>Es una tienda virtual para vender y comprar ropa. Funciona como una red social donde cada usuario o usuario cuenta con un perfil y sube fotografías de las prendas que desea vender.</p> <p>Una vez que se concreta una venta, la plataforma manda una guía de envío para imprimir y llevarla junto con tu paquete al distribuidor logístico. El dinero que se gana por la venta de prendas puede usarse para comprar más ropa en GoTrendier o pedir la transferencia a una cuenta bancaria.</p> <p>Respecto a las comisiones, esta app cobra 20% + \$9 pesos + IVA por cada venta y si las prendas tienen un costo igual o inferior a \$200 pesos, la comisión será \$10.</p>	<p>OLX es la plataforma líder mundial de avisos clasificados que sirve a las comunidades locales en mercados de alto potencial de crecimiento con vibrantes mercados en línea. OLX conecta la comunidad local para vender, comprar e intercambiar sus bienes usados y servicios haciéndolo rápido y fácil para que cualquier persona publique un anuncio desde su celular o en el sitio web.</p> <p>Cada mes cientos de millones de personas de los mercados locales de todo el mundo ya están usando el mercado en línea de OLX para encontrar y vender una amplia gama de productos, incluyendo computadoras, celulares, muebles, artículos deportivos, servicios, vehículos, bienes inmuebles y mucho más.</p>	<p>Mercado Libre es una plataforma de comercio electrónico con operaciones en 18 países de América donde millones de usuarios compran y venden productos a través de internet.</p> <p>En Mercado Libre venden productos pequeños y medianas empresas, productores, fabricantes, importadores, emprendedores, minoristas, mayoristas, individuos particulares, concesionarios, etc. Para vender en Mercado Libre es necesario registrarse en el sitio y completar un formulario de venta con todos los datos detallados y fotos del producto que se ofrece.</p>	<p>Marketplace es un destino conveniente en Facebook para descubrir, comprar y vender artículos con personas de su comunidad.</p> <p>Marketplace está disponible para la mayoría de las personas mayores de 18 años.</p>
Trueque o venta	Compra / Venta	Compra / Venta / trueque	Compra / Venta	Compra / Venta / Trueque
Antigüedad	5 años	15 años	21 años	14 años
Usuarios registrados	2.5 millones	3.5 millones aprox	5.1 millones	17 446 066
Rendimiento del sitio web				
Velocidad de carga sitio web	5.1 seg	4.4 seg	10 Seg	4.5 SEG
Traffic desde dispositivos móviles	TAMÑO DE FUENTE LEGIBLE Fácil de leer. NO TIENE ELEMENTOS INTERACTIVOS ADAPTABILIDAD Sitio bien diseñado	TAMÑO DE FUENTE LEGIBLE Fácil de leer. ELEMENTOS JAVASCRIPT SIN USO ADAPTABILIDAD Sitio bien diseñado	TAMÑO DE FUENTE LEGIBLE Fácil de leer. NO TIENE ELEMENTOS INTERACTIVOS ADAPTABILIDAD Sitio bien diseñado	TAMÑO DE FUENTE LEGIBLE Fácil de leer. NO TIENE ELEMENTOS INTERACTIVOS ADAPTABILIDAD Sitio bien diseñado
certificado SSL y libre de vulnerabilidades	SI	SI	SI	SI
Canales digitales				
Redes sociales	Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, YouTube	Facebook, Instagram, YouTube.	Facebook y Twitter, pero no están referenciados en el sitio web	NO
Blog	SI	NO	NO	NO
Contenido				
Costo X registro y publicación.	NO	NO	NO	NO
Categoría de productos	Toda clase de ropa para mujer	Anuncios clasificados distribuidos en 15 categorías de productos	Venta de productos, ofrece 32 categorías diferentes entre productos nuevos y usados	Cualquier persona registrada en la red social Facebook, puede publicar un anuncio, se puede organizar y filtrar por intereses
Contenido editorial	SI. El tiempo, Hola, Jet Set, Fucsia	NO	NO	NO
Redes sociales	En las diferentes redes sociales se publican los productos destacados y artículos en relación con la moda, alianzas con marcas e influencers	Anuncios para venta de productos, contenido con enfoque por zonas del país	Publicaciones en relación con productos para fechas especiales y descuentos	Es una red social que evoluciono e integro la opción de compra y venta para sacar provecho del alto numero de usuarios en la misma
Sitio web	Registro para crear closet online, organizado por tendencias, novedades y categorías de producto, adicional acceder a los closet de famosas	La publicación de los artículos para la venta no tiene costo, se debe hacer un registro en la plataforma y cargar el producto a vender con sus características	Se debe crear una cuenta para vender o comprar productos, trabaja de la mano con marcas reconocidas en todas las categorías de producto	N/A
Blog	Moda sostenible, artículos comerciales y como vestirse. Dividido en cuatro categorías de publicaciones, Comunidad, Fashions, Equipo Go trendier y opciones de compra	NA	NA	N/A
App	A través de la aplicación se puede realizar el registro y venta de los artículos de ropa a la fecha tiene más de 1 millones descargas y una calificación promedio de 4.3 estrellas sobre 5.	La aplicación permite realizar toda la transacción de publicación de clasificado y compra de un producto, cuenta con más de 50 millones de descargas a la fecha y una calificación de usuarios promedio de 4.5 estrellas sobre 5.	Por medio de la aplicación de pueden hacer compra y venta de productos después de una verificación de identidad, la aplicación tiene más de 100 millones de descargas y una calificación de 4.8 estrellas sobre 5.	A través de la aplicación que tiene como primer objetivo conectar a las personas también se puede acceder al market place, a la fecha la aplicación cuenta con 5 biliones de descargas y una puntuación general de 4.1 estrellas sobre 5.

Fuente: Elaboración propia.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Una vez realizada la Netnografía de las plataformas sustitutas por categorías, se pudo determinar que en su mayoría son plataformas creadas con el fin de ofrecer un servicio de conexión entre comprador y vendedor.

En el caso de los grupos de Facebook, el market place nació como resultado de la constante publicación de artículos para la venta en los perfiles personales de los usuarios e identificaron la oportunidad de implementar una sección adicional. La antigüedad promedio de creación de las plataformas es de 12 años, siendo la más reciente Go trendier, especializada en la categoría de vestuario para mujeres.

En consecuencia, las plataformas con más trayectoria en el mercado tienen también un número mayor de usuarios registrados y cuentan con más transacciones realizadas.

En cuanto a las características técnicas de las plataformas, todas cuentan con el certificado de seguridad SSL para la garantía a sus usuarios por transacción, la velocidad de carga de estas es variable y la que más tiempo de carga tiene es Mercado Libre. Este punto es una referencia para el tiempo de espera de usuarios interesados en realizar intercambios por Canjea,

Es importante tener en cuenta la necesidad de crear una plataforma que tenga una buena experiencia de usuario desde dispositivos móviles, ya que existe una oportunidad latente de generar una penetración mayor en el mercado al tener una plataforma que sea responsive para dispositivos móviles.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Canjea debe contar con elementos interactivos en su plataforma para generar una permanencia de usuario mayor al promedio y una tasa de rebote por debajo del 40 %.

Para los canales digitales de la plataforma, adicional al sitio web, es importante tener redes sociales en las que se genere contenido, inicialmente pueden ser perfiles en las redes sociales tradicionales como Facebook e Instagram, con el fin de posicionar de manera orgánica la plataforma.

En su fase inicial de posicionamiento en el mercado, es también relevante construir artículos indexados y bien titulados en el blog correspondiente para que esto aporte a la estrategia SEO de contenido.

En todas las plataformas se encuentran las diferentes categorías de productos organizadas y categorizadas, algunas de las plataformas como Go trendier, ha realizado diferentes artículos de prensa y participación en editoriales, donde se habla de tendencias, pertinencia de la plataforma, cifras, entre otros.

Para el sitio de Canjea se pueden apropiar buenas prácticas de las plataformas analizadas, específicamente la experiencia de usuario y como el sitio web responde a las necesidades de los compradores y vendedores, siempre garantizando la seguridad en sus transacciones y el respaldo de la plataforma.

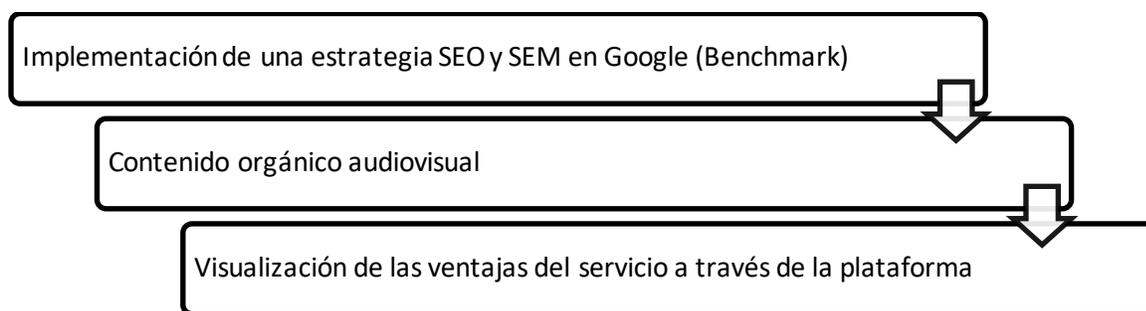
3.6 Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

Para la introducción de Canjea en el mercadeo, se pretende desarrollar un plan de mercadeo y comunicación centralizado en pauta digital teniendo en cuenta la naturaleza de la plataforma.

El tono de comunicación de la marca será cercano, demostrativo y testimonial, buscando hacer énfasis en las ventajas de la plataforma y se pretende involucrar al consumidor para generar conversación en diferentes medios con foco en el servicio.

La estrategia desde canales digitales para la captación de usuarios se basará en tres ejes:

Figura 13. Ejes de la estrategia

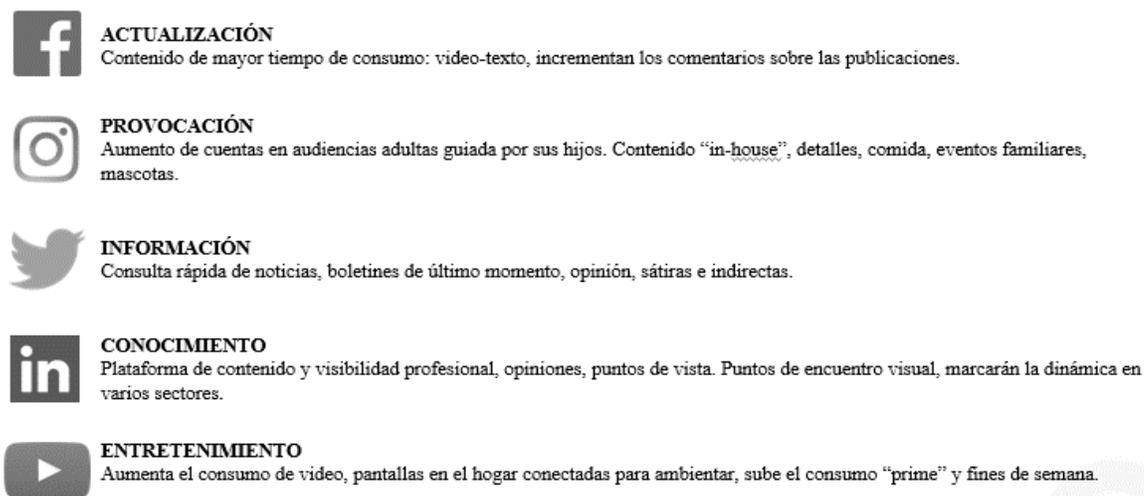


Fuente: Elaboración propia.

- a) **SEO y SEM:** se define un modelo de compra por branding y performance, basado en programática y formatos de full- display y video, en conjunto con Self Service que integre diferentes medios de difusión.

- b) **Contenido orgánico audiovisual:** Se tendrá en cuenta la naturaleza y objetivo de cada red social que se ha definido según la necesidad de Canjea para impactar con contenido de valor y diferencial. Se definen los mensajes principales por cada una de las redes a implementar en la estrategia.

Figura 14. Características principales redes sociales



Fuente: Elaboración propia.

- c) **Plataforma:** A través de pauta genérica con foco en registro de nuevos usuarios y acceso a la zona transaccional y en conjunto con pauta por categoría de productos y servicios disponibles en la plataforma se pretende generar la estrategia de puja y posicionamiento en búsquedas.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

La inversión necesaria para la implementación de la primera fase de pauta tiene como objetivo posicionar el proyecto en la mente del consumidor. Posteriormente, se deberá ejecutar una fase de captación y retención de los prospectos.

Tabla 3. Inversión plan mercadeo

Ítem	Costo
Pauta Programática	\$3.000.000
Pauta Branding	\$2.000.000
Total	\$5.000.000

Fuente: Elaboración propia.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

3.7 Aspectos técnicos

A continuación, se detalla la descripción del servicio prestado por Canjea, su nombre comercial y la unidad de medida por la cual se comercializará. Seguidamente se enuncia la descripción de las características técnicas del servicio y las advertencias o condiciones especiales del servicio.

Tabla 4. Descripción del servicio prestado

Ítem	Descripción
Producto específico:	Denominación común del bien o servicio
Nombre comercial:	Denominación comercial que se propone
Unidad de medida:	Unidad de medida a través de la cual se comercializará el bien o servicio a ofrecer

Canje Online**Canje****Cantidad de canjes realizados en la plataforma**

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Ítem	Descripción
Descripción general:	Descripción de las características técnicas del bien o servicio:
Condiciones especiales	Describa las advertencias o condiciones especiales de almacenamiento o uso del producto / servicio
	<p>El canje es la posibilidad de intercambiar productos entre usuarios, C2C O B2C por medio de la plataforma, con códigos de seguridad designados por usuarios, la plataforma garantiza el envío del producto por medio de una empresa logística, con cobertura a nivel nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los canjes solo se podrán realizar, previa verificación de seguridad del usuario. ▪ Cada canje estará sujeto a un contrato de permuta que los usuarios deben aceptar. ▪ La plataforma no contará con espacios físicos de almacenaje, se tercerizará el servicio de transporte y se garantizará el seguimiento de envío a los diferentes usuarios.

Fuente: Elaboración propia.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Al principio de la operación de Canjea es importante tener en cuenta los requerimientos en infraestructura donde se define el talento humano necesario para la operación de la plataforma, la maquinaria necesaria, el espacio físico en la cual la organización tendrá lugar y los sistemas de hardware y software.

Tabla 5. Requerimientos en infraestructura

Infraestructura Canjea	
Talento Humano	Asesores de soporte y servicio y equipo técnico.
Maquinaria:	Equipos de cómputo para la conectividad y estructuración de la plataforma.
Software y Hardware.	Plataforma autoadministrable y única
Espacio físico	Oficina para gestionar toda la operación de Canjea, especialmente para el personal técnico y de servicio de la plataforma

Fuente: Elaboración propia.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Para el arranque de la plataforma es necesario considerar los requerimientos de inversión en infraestructura necesarios para que pueda lanzarse al mercado, se identifica la inversión necesaria para la infraestructura y adecuaciones del lugar. Los muebles y enseres sumado a los artículos de oficina y las adecuaciones necesarias suman un valor total de \$6.470.000 millones de pesos colombianos.

Referente a los equipos de cómputo, se considera la maquinaria necesaria para los diferentes cargos de la organización, los equipos de cómputo con mayor capacidad operativa estarán designados para los programadores de la plataforma y el costo unitario estimado de cada equipo es de \$5.000.000 pesos colombianos, el valor incluye características como tarjetas gráficas independientes, RAM y discos duros acordes a la necesidad del programador.

Para el equipo de servicio y directivo se proyectan unos equipos de cómputo estándar con unas características de almacenaje óptimo y por un costo no mayor a \$2.500.000. Con el fin de garantizar la operación de Canjea es necesario el pago de un servicio corporativo de conectividad y se estima un costo de \$700.000 pesos colombianos mensuales, este servicio se adquiriría por medio de la línea de empresas y negocios de Claro telecomunicaciones S.A.

A continuación, se definen las características técnicas de los requerimientos de inversión iniciales.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Tabla 6. Requerimientos de inversión

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario*	Requisitos técnicos
Infraestructura – Adecuaciones	Muebles y enseres	12	\$670.000	Mesa + Silla de escritorio
	Adecuación oficina	1	\$5.000.000	Pintura, decoración
	Artículos oficina	100	\$800.000	Kit: Esferos, agendas, resaltadores,
Maquinaria y Equipo	Equipos de cómputo, equipo programación	5	\$5.000.000	Memoria RAM; 8 GB Capacidad Disco Duro: 1000 GB Marca Procesador: INTEL Tipo Procesador: Intel Core I5 Modelo del Procesador: Intel Core i7 9300H Modelo Tarjeta Gráfica Independiente NVIDIA GEFORCE GTX 1650 4GB GDDR5 Sistema Operativo: Windows Versión Sistema: Operativo 10

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

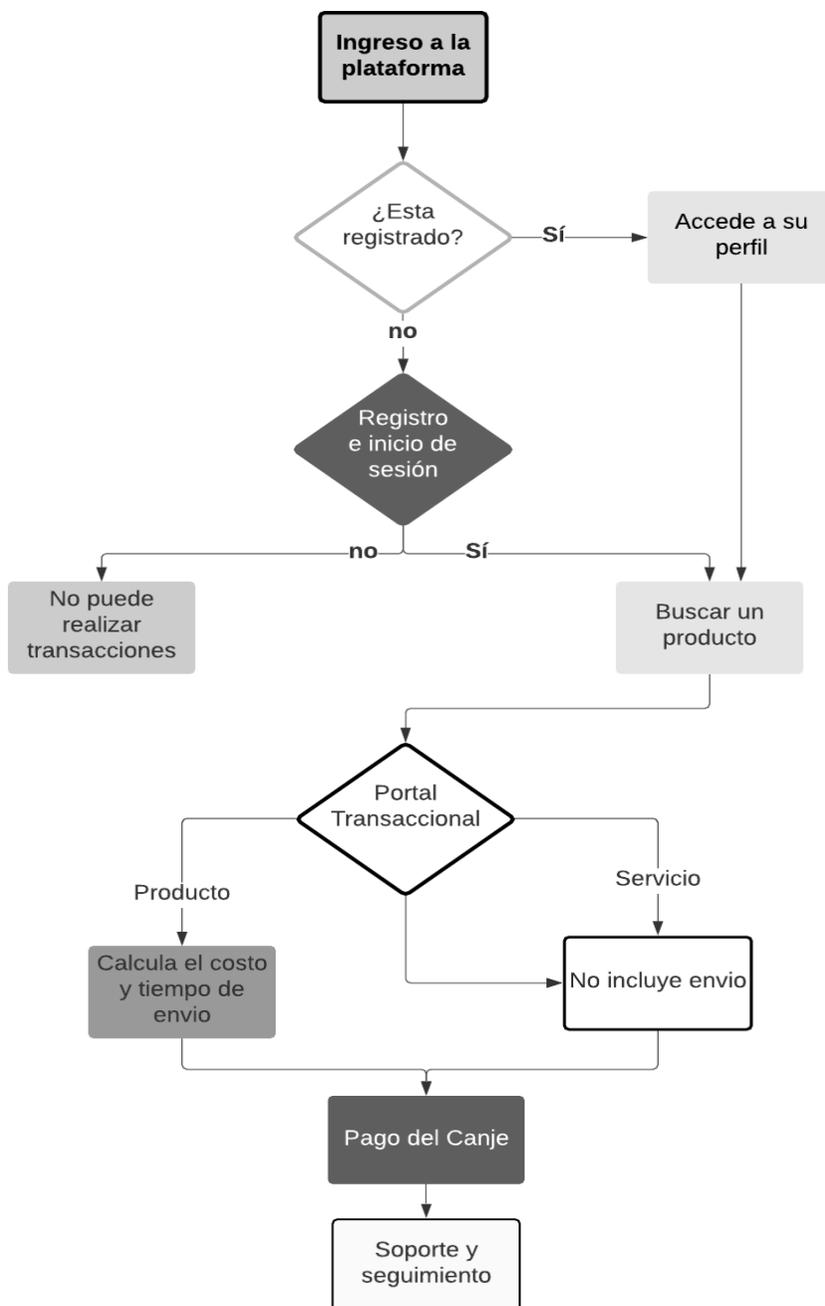
Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario*	Requisitos técnicos
				No. de Núcleos del Procesador: 4 Núcleos Velocidad del Procesador: 2,40 GHz
	Equipos de cómputo, equipo directivo y servicio	6	\$2.500.000	Memoria RAM 4 GB Tipos de Disco: Disco Estado Solido (SSD) Capacidad Disco Estado Solido: 128 GB Tipo Procesador: Intel Core I5 Versión Sistema Operativo: Windows 10 Home No. de Núcleos del Procesador:2 Núcleos Velocidad del procesador: 3.0 GHz (6M Cache, up to 4.1 GHz, 2 Cores)
Servicios	Conectividad	1	\$700.000 cada mes	Internet Fijo, Navegación: 200 Mb Telefonía: Ilimitada Puntos de red: 10.

Fuente: Elaboración propia.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

A continuación, se detalla diagrama con el proceso para la prestación del servicio en Canjea.

Figura 15. Diagrama de flujo ingreso a la plataforma



Fuente: Elaboración propia.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

El diagrama de flujo de la plataforma inicia teniendo en cuenta el registro o acceso de un usuario nuevo, si el usuario se encuentra registrado podrá acceder a la zona transaccional de la plataforma y de la misma manera realizar los canjes que desee.

Por el contrario, aquel usuario que no se encuentre registrado, si bien puede navegar y visualizar la plataforma no podrá realizar ninguna transacción y si este abandona el sitio antes de realizar su registro, el plan de canales y nurturing lo impactará hasta que complete el flujo de registro a la plataforma.

Al tratarse de un ecosistema digital, cargado en servidores en la web, la capacidad productiva de Canjea será continua, pues los canjes se podrán realizar en cualquier momento del día. Sin embargo, el área de soporte solo podrá ser contactado en horario de oficina, a los casos que necesiten de una asesoría personalizada se gestionará según el flujo de servicio.

El equipo de trabajo que requiere Canjea para la operación en su primer año está compuesto por cinco perfiles que dan cobertura para prestar el servicio. Pasado este periodo de tiempo y según sea necesario la estructura organizacional puede cambiar y robustecerse.

A continuación, se detalla el equipo de trabajo requerido para Canjea, las funciones principales de cada cargo, el perfil requerido para su contratación, el tipo de contrato y la remuneración estimada según los factores anteriormente mencionados.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Tabla 7. Equipo de trabajo requerido

Nombre del Cargo	Funciones principales	Formación	Perfil requerido		Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración	Mes de vinculación
			Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
Gerente	Persona responsable de planear y definir el plan estratégico de la organización, control de los estados financieros.	Especialista o magister	8 años	Mas de 1 año en formulación de proyectos	Nomina	Tiempo completo	1	\$5.000.000	Agosto 2021
Coordinador de servicio	Definir el plan de servicio al cliente, seguimiento a indicadores.	Profesional	4 años	1 año en plataformas web	Nomina	Tiempo completo	1	\$3.500.000	Enero 2022
Coordinador de UX/UI	Definir y estructurar la arquitectura del sitio, líder de programadores	Especialista	6 años	3 años o más en proyectos web	Nómina	Tiempo completo	1	\$3.500.000	Enero 2022
Programador	Desarrollo y mejoramiento de la plataforma	Profesional	3 años	2 años como programador de aplicativos	Nomina	Tiempo completo	2	\$4.000.000	Enero 2022
Asesor	Servicio al cliente y atención de PQR	Técnico	2 años	1 año como asesor telefónico.	Nomina	Tiempo Completo	4	\$1.500.000	Marzo 2022

Fuente: Elaboración propia

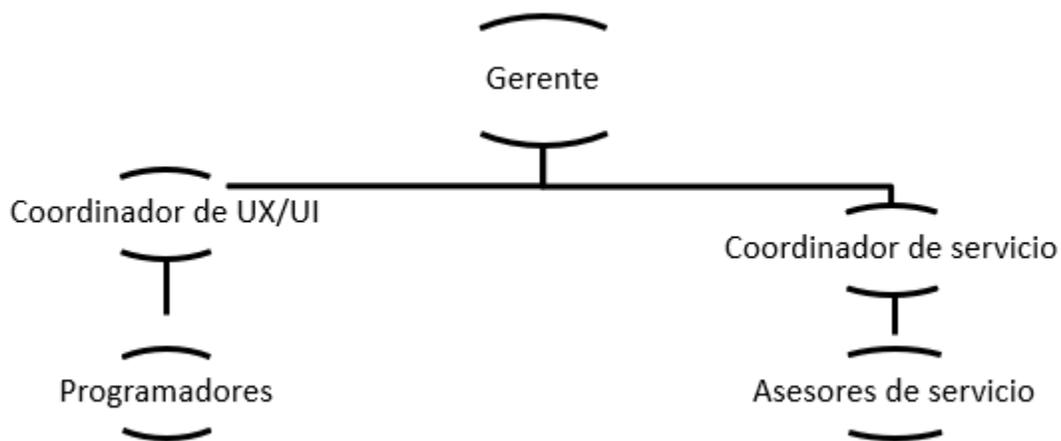
CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

De manera general los recursos destinados para el equipo de trabajo siguieren una nómina mensual de \$17.500.000, valor que da cobertura a las diferentes áreas de la organización. Todos los contratos tendrán una figura inicial fija con duración a un año, que podrá extenderse según sea necesario.

El mes de vinculación para los cargos se estima en un periodo de tiempo de tres meses, comprendido entre enero y marzo del año 2022 y se espera una dedicación laboral de 48 horas semanales, con horarios establecidos entre las 8:00 am hasta las 5:00 pm.

Con el fin de determinar las relaciones y roles de los diferentes empleados se diseña la estructura organizacional, esta se puede observar en la figura 16.

Figura 16. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia.

4. Aspectos Organizacionales y Legales

Canjea se va a constituir como una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. con el fin de que una o más personas inversionistas sean responsables legalmente directamente proporcional por el monto de sus aportes, bajo un registro de código Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) 4791, que cobija los comercios al por menor realizados a través de internet (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2020).

4.1 Misión

Canjea es una plataforma digital que innova y es la opción de mayor preferencia por los usuarios que consumen conscientemente, aporta de manera positiva en el cuidado del medio ambiente, promoviendo la reutilización y extensión de la vida útil de productos y servicios.

4.2 Visión

Ser la plataforma líder en Colombia en promover la reutilización y canje de productos y servicios, por medio de un ecosistema digital que permita canjear a un clic tantas categorías de bienes y servicios como sea posible.

4.3 DOFA organizacional

Tomando de referencia el modelo SWOT o sus siglas en español DOFA, desarrollado 1977 por los profesores de la Universidad de Harvard, Kenneth Andrews y Roland Christensen, en el cual por vez primera se utiliza el análisis DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas- Oportunidades) o SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). (NievesMedrano, 2018). Se hace uso de este modelo para la definición del plan estratégico de Canjea, analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Figura 17. Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las fortalezas encontradas para Canjea, resalta el valor social y ambiental con el cual nace la plataforma y por lo cual se diferencia del mercado. Existe un consumidor expectante de cambiar su dinámica de consumo y la plataforma puede ser su aliada en ese camino. Tiene un reto considerable de ganar participación en el mercado partiendo del hecho de ser una plataforma que no tiene una organización de trayectoria detrás de ella. Sin embargo, es una empresa que diversifica su servicio y esto permite trabajar con diferentes aliados que fortalezcan la oferta de valor presentada al consumidor.

Se define una organización con una estructura robusta, con áreas específicas y con perfiles expertos, evitando la centralización de procesos y toma de decisiones.

4.4 Legislación empresarial

Para el desarrollo del proyecto es importante tener en cuenta la normatividad existente que tiene impacto en el desarrollo de la organización, a continuación, se detalla la normatividad empresarial colombiana por la cual se registrará la plataforma.

Tabla 8. Normatividad empresarial

Ley	Descripción
	Por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. Ley
Ley 2069 de 2020	2069 de 2020

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Ley	Descripción
Ley 1258 de 2008	Crea la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Ley 1258 2008
Ley 1014 de 2006	Fomento a la cultura del emprendimiento. Ley 1014 de 2006
Ley MIPYME	Es la ley 590 del 10 de julio del 2000
Ley de ciencia y tecnología	Ley 29 de 1990, que reglamenta las medidas para el incentivo de la investigación científica, si tienes un negocio basado en la innovación y desarrollo tecnológico.
Ley de racionalización del gasto público	Constituye una promoción para la creación del negocio e incluye el artículo 36 que permite formar el Fondo Emprender.

Fuente: Elaboración propia. Información, tomada de urnadecristal.gov.co

Para la definición de la normativa empresarial de la plataforma, se tuvo en cuenta aquellas leyes con enfoque en creación de pequeña y mediana empresa, al igual que aquellas leyes que reglamenten la innovación y proceso tecnológicos en el país y que den como resultado la creación de un negocio con enfoque digital.

La ley de emprendimiento permite la búsqueda de recursos destinados para el proyecto con el fin de consolidarla como sociedad simplificada, acogiéndose a la norma de innovación y desarrollo tecnológico es viable el aporte de recursos de entes estatales al proyecto lo que permitiría una penetración en el mercado en un periodo de tiempo menor.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

En cuanto a la normatividad tributaria de la plataforma, El grupo Bancolombia define a las plataformas digitales como modelos de negocio que se habilitan a partir del desarrollo

tecnológico y que, en esencia, facilitan el intercambio entre grupos, principalmente usuarios finales que, también, pueden incluir a proveedores, productores y oferentes de determinado servicio. Para decirlo de manera muy simple, una plataforma es una red o comunidad de personas que interactúa sobre un interés común: comprar o vender, ver programas de televisión, compartir novedades, requerir u ofrecer un servicio. (Machado, 2019).

Colombia es uno de los pocos países que aplican cargos tributarios sobre sus transacciones. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en su informe “Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe 2019. señala: En Colombia, se aplica el IVA del 19% a los servicios digitales y se exige la inscripción de las empresas extranjeras en el Registro Único Tributario (RUT) para que ellas mismas declaren y paguen el IVA, aunque las compañías tienen la opción de acogerse a un régimen de retención a través de los bancos. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2019).

Canjea deberá pagar el impuesto sobre las ventas (IVA) y el impuesto de Industria y comercio (ICA), en la categoría de servicios. Además, la legislatura colombiana se rige bajo una de las medidas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), grupo en el que Colombia hace parte, que establece reglas y criterios fiscales para la economía digital, existe una alternativa para el pago del IVA a través de la rete fuente, esto gracias al artículo 6° de la Ley 2101 de 2019 que estableció el mecanismo de retención en la fuente como

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

otra manera de pagar el IVA generado en la prestación de servicios desde el exterior.
(Secretaria del Senado, 2019).

En relación con lo anterior se define la normatividad técnica por la cual rige la plataforma y se tienen en cuenta las normativas de impacto al consumidor digital y la protección de uso y servicio de plataformas con características similares.

Tabla 9. Normatividad técnica

Norma	Descripción
Normativa protección de datos personales	En Colombia rige la Ley Estatutaria 1581 de 2012, para los temas y disposiciones generales de protección de datos personales
Normativa Comercio electrónico	Crea la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Ley 1258 2008
LEY 1480 DE 2011	Estatuto del consumidor
Ley 1915 de 2018	Protección derechos de autor

Fuente: Elaboración propia. Información, tomada de urnadecristal.gov.co

Por último, se tiene en cuenta la normatividad laboral con la cual se establecerá la organización y de igual manera se asegurarán los derechos y deberes de los trabajadores que pertenecen a esta.

De igual forma, se asegura que Canjea responda al estado colombiano y garantice su actividad dentro los terminos legales establecidos.

Tabla 10. Normatividad laboral

Norma	Descripción
Código Sustantivo del trabajo	<p>La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.</p> <p>La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.</p>
Ley 1955 de 2019	Normas Fundamentales Sistema de Seguridad Social Integral

Fuente: Elaboración propia. Información, tomada de urnadecristal.gov.co

4.5 Registro marca- Propiedad intelectual

A la fecha no existe registro en la SIC (Superintendencia de Industria y Comercio) de una licencia con el nombre Canjea, según la SIC para el trámite de una solicitud de marca, se debe cumplir con una serie de requisitos formales de presentación. Plazos para los distintos trámites, publicación en la gaceta oficial, pagos de tasas, etc. Por esto, el solicitante necesita conocer las normas legales vigentes (Decisión 486 de 2000 y Circular Única de la Superintendencia de

Industria Y Comercio. Titulo X) y hacer un cuidadoso seguimiento del trámite, para no incumplir los plazos previstos. (SIC, 2020). Teniendo en cuenta lo anterior, el registro de marca debe realizarse de manera anticipada a la salida al mercado de la plataforma con el fin de salvaguardar la imagen de marca y protección intelectual de lo desarrollado para la plataforma.

El costo del registro dependerá del estudio realizado por la superintendencia de industria y comercio y se incluirá dentro de los costos operacionales de la plataforma.

5. Aspectos Financieros

Para iniciar la operación del proyecto, los gastos y costos operacionales se han determinado con la información definida anteriormente, donde se tiene en cuenta aspectos como los recursos de infraestructura y personal para poner en marcha la idea de negocio. El valor necesario para poner en marcha el proyecto es de 118.616.669 millones de pesos, de los cuales el aporte de la emprendedora será del 3,2%, capital social de la organización, dando como resultado un préstamo total de \$114.616.669 millones

Para llevar a cabo el proyecto es necesario buscar la financiación de este por medio de créditos financieros que permitirán cubrir el saldo correspondiente al valor que el emprendedor no puede asumir.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Con el fin de financiar el proyecto, se adquirirá un crédito de libre inversión con una entidad financiera o fiduciaria que cuenten con líneas de crédito para pymes y proyectos de emprendimiento existentes tales como el crédito para emprendedores del Banco de Bogotá, este crédito se adquiriría bajo una tasa anual promedio estimada del 23% (E. A). El tiempo estimado para el pago total de la deuda es de cinco años.

Tabla 11. Calculo préstamo

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO		AÑOS DE CRÉDITO			
23,00%		5			
CALCULO DEL PRESTAMO					
	inicial	interés	amort	cuota	final
AÑO 0					\$ 114.616.669,7
2020	\$ 114.616.669,7	\$ 26.361.834,0	\$ 14.521.980,7	\$ 40.883.814,7	\$ 100.094.689,0
2021	\$ 100.094.689,0	\$ 23.021.778,5	\$ 17.862.036,2	\$ 40.883.814,7	\$ 82.232.652,8
2022	\$ 82.232.652,8	\$ 18.913.510,1	\$ 21.970.304,5	\$ 40.883.814,7	\$ 60.262.348,3
2023	\$ 60.262.348,3	\$ 13.860.340,1	\$ 27.023.474,6	\$ 40.883.814,7	\$ 33.238.873,7
2024	\$ 33.238.873,7	\$ 7.644.941,0	\$ 33.238.873,7	\$ 40.883.814,7	\$ -

Fuente: Información incluida en la plantilla “Simulador Financiero” desarrollada por el docente Mauricio Reyes. (Reyes, Simulador Financiero, 2020).

El tiempo de arranque del proyecto está proyectado para los primeros meses del próximo año, se espera un desembolso de los recursos en el mes de diciembre del año en curso y una generación de ingresos en el tercer mes de puesta en marcha del proyecto.

En cuanto al periodo improductivo que exige el primer ciclo de estabilización de la plataforma y de servicio técnico, se estima una duración no mayor a 3 meses, considerando los ajustes y cambios que puedan presentarse.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

El total de inversiones a realizar en el primer año de operación contempla los costos operativos de la organización, el pago de nóminas, la inversión en publicidad de la idea de negocio y los gastos fijos que deberán asumirse, los cuales se desglosan en la siguiente tabla.

Tabla 12. Total, inversiones

TOTAL INVERSIONES		\$ 114.616.669,67
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
	MESES	
COSTOS OPERATIVOS (Desarrollo plataforma)	1,0	\$ 11.461.666,97
NOMINAS	2,0	\$ 34.385.000,90
MARKETING MIX	3,0	\$ 14.900.167,06
GASTOS FIJOS (Infraestructura, administración)	6,0	\$ 53.869.834,74
TOTAL		\$ 114.616.669,67
TOTAL INVERSION		\$ 118.616.669,67
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 4.000.000,00
PRESTAMO A SOLICITAR		\$ 114.616.669,67

Fuente: Información incluida en la plantilla “Simulador Financiero” desarrollada por el docente Mauricio Reyes. (Reyes, Simulador Financiero, 2020).

Una vez inicie la operación, se proyectan unos ingresos totales en el primer año de operación de \$397.000.000 millones de pesos colombianos, este valor contempla la realización de 17.200 canjes a través de la plataforma y de 15.000 envíos de productos canjeados. Para que

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

el ingreso proyectado se cumpla se deben realizar un promedio de 1 y ½ canje por usuario registrado en el año.

Tabla 13. Ingresos/Ventas del primer año

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO						
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA		INGRESOS TOTALES	
1	Canje de productos CTC	17.200,00	\$	11.000,00	\$	189.200.000 61%
2	Envío de productos	15.000,00	\$	8.000,00	\$	120.000.000 39%
				TOTAL	\$	309.200.000 100%

Fuente: Información incluida en la plantilla “Simulador Financiero” desarrollada por el docente Mauricio Reyes. (Reyes, Simulador Financiero, 2020).

Los costos de prestación del servicio engloban todos los aspectos identificados que toman relevancia para el mercado en lo analizado previamente, factores tales como: seguridad en el sitio web, pago de la transacción por medio de diferentes medios y servicio de logística y seguimiento de envíos.

A partir de esto, se define un costo de Canje para la plataforma de \$2.000 pesos colombianos y en relación con el servicio de envío un valor que no es superior a los \$5.000 pesos colombianos, de tal manera que el costo total de operación de la plataforma y prestación del servicio es de \$109.400.000 millones de pesos colombianos.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Tabla 14. Costo de cada producto o servicio

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO					
	HOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1	Canje de productos CTC	17200	\$ 2.000,00	\$ 34.400.000	31%
2	Envío de productos	15000	\$ 5.000,00	\$ 75.000.000	69%
	TOTAL			\$ 109.400.000	100%

Fuente: Información incluida en la plantilla “Simulador Financiero” desarrollada por el docente Mauricio Reyes. (Reyes, Simulador Financiero, 2020)

Para el desarrollo del proyecto se deben tener en cuenta los gastos de operación anual de la organización, donde se contemplan todos los aspectos relacionados a la infraestructura administrativa de la empresa, adquisición de servicios y pólizas que aseguren su ejecución.

El lugar de operación de Canjea será en un espacio que se tomará bajo el modelo de arriendo y se deberán adquirir todos los servicios públicos necesarios para que sea un lugar que garantice la permanencia necesaria.

Estos gastos fijos, tendrán un valor total de \$64.600.00 millones de pesos colombianos durante el primer año y su valor se discrimina en el siguiente gráfico.

Tabla 15. Gastos fijos

GASTOS FIJOS:	VALOR AÑO 1
ARRIENDO:	\$ 24.000.000,00
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 4.800.000,00
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 12.000.000,00
INTERNET:	\$ 8.400.000,00
PAPELERÍA:	\$ 6.000.000,00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ 2.400.000,00
SERVICIOS DE ASEO:	\$ 1.800.000,00
POLIZAS DE SEGURO	\$ 4.000.000,00
WEB HOSTING	\$ 1.200.000,00
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 64.600.000,00

Fuente: Información incluida en la plantilla “Simulador Financiero” desarrollada por el docente Mauricio Reyes. (Reyes, Simulador Financiero, 2020).

Una vez realizada la proyección del estado de resultados para el proyecto, se define la utilidad neta del año de operación y de los cinco años posteriores, teniendo en cuenta los costos y ventas de la utilidad bruta, el paquete de valores de la utilidad operativa y la sumatoria de los impuestos a asumir por la organización,

En consecuencia, el ingreso promedio del proyecto es \$56.493.655 millones de pesos colombianos anuales, estos ingresos están proyectados sobre la cantidad de canjes y envíos a realizar por medio de la plataforma, basado en un incremento porcentual del 2% en el primer año y posteriormente un incremento del 1% de los canjes teniendo en cuenta el incremento en el índice de precios al consumidor (IPC) y el índice de precios del productor (IPP).

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Tabla 16. Balance de resultados

	BALANCE					
	Primer año	2022	2023	2024	2025	2026
CAJA/BANCOS	\$ 55.616.666,67	\$ 99.932.851,99	\$ 101.665.916,74	\$ 101.006.767,81	\$ 94.197.140,20	\$ 82.492.343,92
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 63.000.003,00	\$ 63.000.003,00	\$ 63.000.003,00	\$ 63.000.003,00	\$ 63.000.003,00	\$ 63.000.003,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 10.600.000,60	\$ 21.200.001,20	\$ 31.800.001,80	\$ 42.400.002,40	\$ 53.000.003,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 63.000.003,00	\$ 52.400.002,40	\$ 41.800.001,80	\$ 31.200.001,20	\$ 20.600.000,60	\$ 10.000.000,00
TOTAL ACTIVO	\$ 118.616.669,67	\$ 152.332.854,39	\$ 143.465.918,54	\$ 132.206.769,01	\$ 114.797.140,80	\$ 92.492.343,92
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	\$ 15.918.594,6	\$ 18.886.977,7	\$ 22.421.658,8	\$ 25.594.228,1	\$ 29.202.473,5
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 15.918.594,6	\$ 18.886.977,7	\$ 22.421.658,8	\$ 25.594.228,1	\$ 29.202.473,5
Obligaciones Financieras	\$ 114.616.669,67	\$ 100.094.689,02	\$ 82.232.652,81	\$ 60.262.348,29	\$ 33.238.873,72	\$ -
PASIVO	\$ 114.616.669,67	\$ 116.013.283,59	\$ 101.119.630,50	\$ 82.684.007,13	\$ 58.833.101,86	\$ 29.202.473,49
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 32.319.570,8	\$ 38.346.288,0	\$ 45.522.761,9	\$ 51.964.038,9	\$ 59.289.870,4
TOTAL PATRIMONIO	\$ 4.000.000,00	\$ 36.319.570,80	\$ 42.346.288,04	\$ 49.522.761,88	\$ 55.964.038,95	\$ 63.289.870,42
TOTAL PAS + PAT	\$ 118.616.669,67	\$ 152.332.854,39	\$ 143.465.918,54	\$ 132.206.769,01	\$ 114.797.140,80	\$ 92.492.343,92

Fuente: Información incluida en la plantilla “Simulador Financiero” desarrollada por el docente Mauricio Reyes. (Reyes, Simulador Financiero, 2020).

Con el análisis desarrollado, el número de transacciones necesarias para llegar al punto de equilibrio de la plataforma es de 17.177 canjes y se debe estimar un número mínimo de ventas de \$168.955.555 millones de pesos colombianos

Existe una oportunidad de encontrar aliados o inversores, a los cuales se les podrá garantizar una rentabilidad máxima por parte del negocio del 20,30%. El valor actual neto (VAN) del proyecto es de \$ 192.552.716,57 pesos colombianos.

La viabilidad financiera del proyecto es positiva, el periodo de recuperación de la inversión es de 2 años aproximadamente y la tasa interna de retorno (TIR) es del 39,91%, cifra correcta y por encima del promedio en termino de rentabilidad al momento de realizar una inversión.

6. Enfoque Hacia la Sostenibilidad

En la definición de los elementos que justifican la sostenibilidad de Canjea desde las diferentes dimensiones: social, ambiental, económica y gobernanza, es importante tener en cuenta los diferentes retos y oportunidades, tales como:

- El gobierno en curso tiene diferentes proyectos para el impulso de emprendimientos con enfoque digital e inversión en transformación digital que ha aumentado. Sin embargo, esta se ha visto afectada por la situación de pandemia global.
- Nuevas tendencias de consumo ubican a las plataformas digitales como primera opción facilitadora para el usuario, pero existen brechas en el país que aún no se logran disminuir, el acceso al servicio de internet para garantizar la conectividad remota todavía es una meta futura.
- Leyes de protección ambiental han incentivado el consumo responsable a partir de plataformas digitales y existen proyectos de ley para garantizar la legalidad de los nuevos emprendimientos con enfoque digital, a pesar de esto, aún no existe un marco legal definido.

Teniendo en cuenta los diferentes métodos de prospectiva existentes y con el fin de entender la implicación de las variables mencionadas anteriormente junto con las tendencias que pueden ser influyentes en el mercado se utilizó el análisis estructural MIC MAC, “*El método*

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

estructural MICMAC busca analizar de manera cualitativa las relaciones entre las variables que componen un sistema dentro de una empresa, organización, sociedad, país, se apoya en el juicio cualitativo de actores y/o expertos que son parte de un sistema. El acrónimo MICMAC proviene de las palabras: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación método elaborado por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin” (Vladimir, 2011), las tendencias con las cuales se realizó el análisis y definidas anteriormente en

- Realizar mayor número de compras por medio de transacciones virtuales:
- Consumo responsable, consumir lo menos posible:
- Utilizar aplicaciones móviles por su fácil manejo:
- Cuidado del medio ambiente desde acciones personales:
- Fidelidad a marcas con un enfoque ambiental:
- Consumo colaborativo
- Apoyo a lo local

Una vez definidas las variables y su ponderación de calificación de una sobre otra, se obtiene el gráfico resultante de la matriz.

Figura 18. Zona de conflicto

Fuente: Tomado de MICMAC-proyecto Canjea.

En el gráfico, como hallazgos importantes, se pueden definir las tendencias dominantes para el proyecto y en las cuales será necesario trabajar para que la plataforma las garantice, estas son aquellas que se encuentran en la zona de poder: realizar mayor número de compras por medio de transacciones virtuales - Consumir responsablemente, consumir lo menos posible - Cuidado del medio ambiente desde acciones personales - Fidelidad a marcas con un enfoque ambiental y Consumo colaborativo, estas tendencias tiene un alto grado de influencia sobre las demás y en la medida en que la plataforma garantice que se encuentra en línea con las mismas asegurará que la plataforma responda a lo que los usuarios están pidiendo y por lo tanto su uso pueda extenderse en el tiempo.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

En la zona de conflicto se encuentra la tendencia: Utilizar aplicaciones móviles por su fácil manejo, esto quiere decir que será necesario repensar constantemente la tecnología de la plataforma para que esa no pierda usabilidad, es decir, puede que hoy la plataforma funcione como sitio web, pero a la medida que el usuario y el contexto lo exija será necesario generar también una aplicación móvil o en determinado caso solamente tener una de las dos opciones, esto dependerá del comportamiento del usuario pero se debe tener la capacidad de anticiparse para que esta tendencia en zona de conflicto no genere complicaciones futuras.

Por último, la tendencia que se encuentra en la zona autónoma o independiente es la tendencia de: Apoyo a lo local, en este caso, todas aquellas variables que se ubiquen en esta zona del gráfico, son aquellas que son de autogestión, es decir dependerá de la comunicación de la plataforma contar que es un desarrollo colombiano que se realizó en el país y que es 100% un emprendimiento que nace y se desarrolla en lo local, este voz a voz puede darse entre usuarios toda vez se comunique de manera asertiva por Canjea.

Con el fin de tener más claro el panorama de la plataforma y su proyección prospectiva a futuro se analizaron las relaciones de actores para la plataforma a través del método MACTOR, *“El método MACTOR (Método, Actores, Objetivos, Resultados de Fuerza) busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.”* (Vladimir, 2011). Para el desarrollo de este se definieron los siguientes objetivos en relación con las tendencias o variables analizadas en MIC MAC para tener un resultado congruente con los hallado en la Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación.

Tabla 17. Matriz de impactos

1. Incrementar la población que confía en las transacciones online para realizar sus compras a través del medio digital	Realizar mayor número de compras por medio de transacciones virtuales
2. Incentivar el consumo responsable por medio de la reutilización de artículos en buen estado	Consumo responsable, consumir lo menos posible
3. Promover el cuidado del medio ambiente por medio de acciones personales que se repliquen en mayor medida	Cuidado del medio ambiente desde acciones personales
4. Generar relación de la marca con los clientes para garantizar fidelidad	Fidelidad a marcas con un enfoque ambiental
5. Nueva forma de consumo en la que prima el bienestar social	Consumo Colaborativo

Fuente: Tomado de MICMAC-proyecto Canjea

Estos objetivos se analizaron de manera paralela con los actores definidos para el funcionamiento de la plataforma, aquellos sujetos que de alguna manera intervienen en el desarrollo y funcionamiento de la plataforma y que se hace necesario entender nuevamente cuales de estos tienen la mayor influencia y son dependientes.

Tabla 18. Stakeholders y sus definiciones

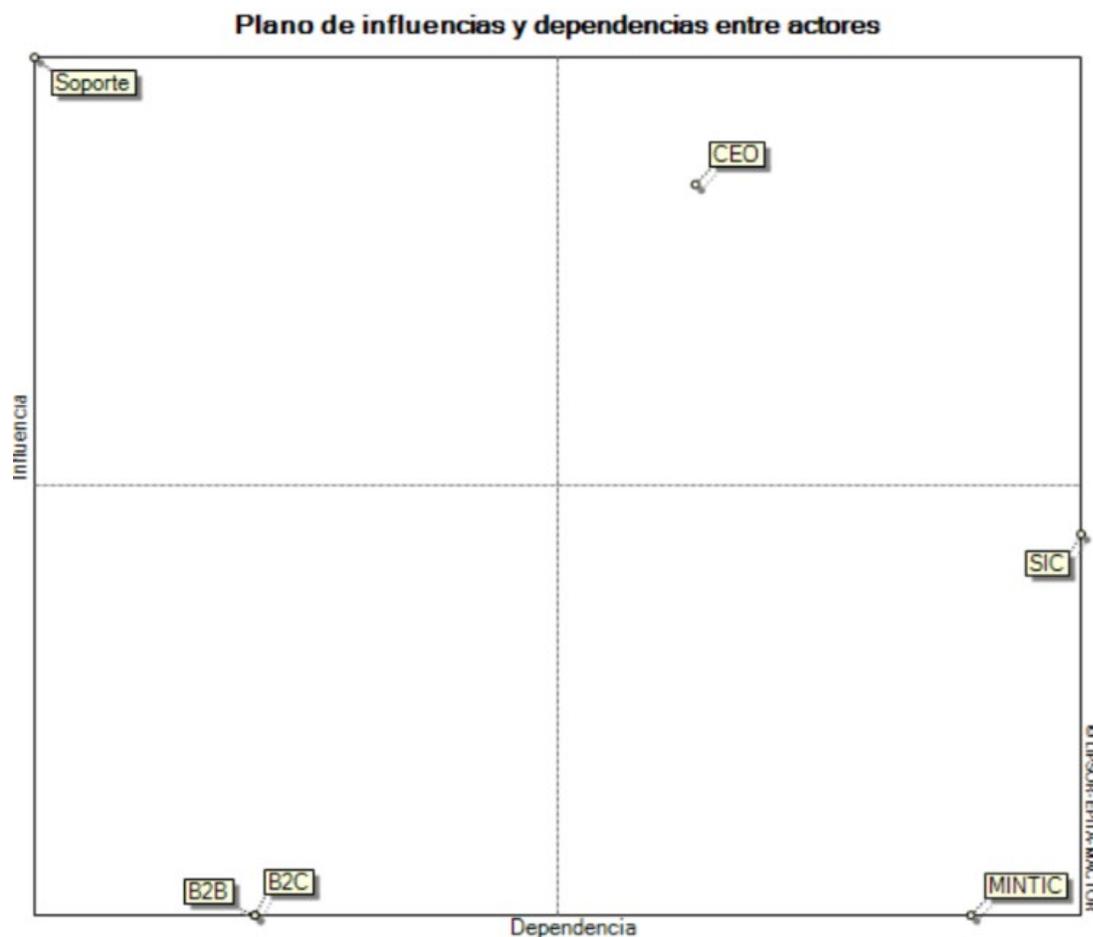
NOMBRE	DEL	SIGLAS	DESCRIPTIVO
ACTOR			
Fundadora		CEO	Creadora de la idea de negocio y de su implementación
Cliente Segmento		B2B	Clientes empresariales que hacen uso de la plataforma empresas
Cliente Segmento detal		B2C	Clientes únicos de diferentes tipos de interés que confluyen en la plataforma
Ministerio de las TIC		MINTIC	Ministerio que regula la implementación de plataformas digitales
Superintendencia de Industria y Comercio		SIC	Encargados de regular la experiencia de usuario y el cumplimiento de la normativa legal
Proveedores Tecnológico		Soporte	Aliados para dar soporte a la plataforma garantizando su usabilidad

Fuente: Elaboración Propia.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Una vez definidos los objetivos y los actores la ponderación del resultado entre los mismo se extrae del software MACTOR, donde se obtuvieron resultados reveladores para la plataforma, en el plano de influencias y dependencias por actores.

Figura 19. Plano de influencia y dependencia entre stakeholders



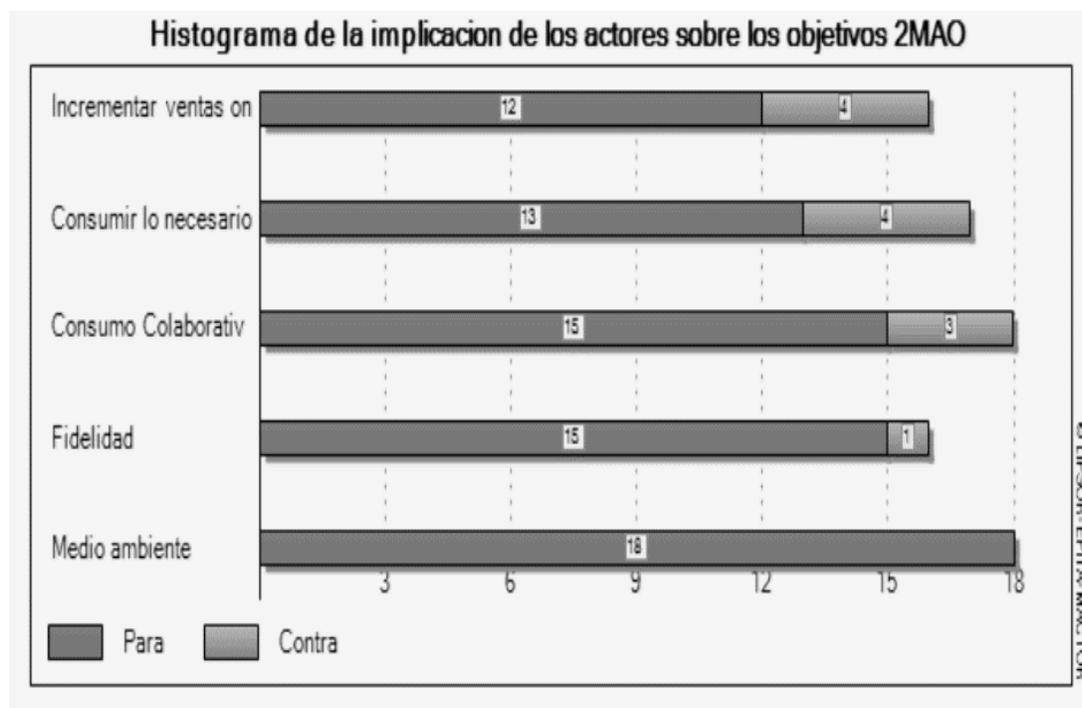
Fuente:

MACTOR Canjea.

En el plano es evidente la influencia del emprendedor en el desarrollo de los objetivos de la plataforma, ya que es un actor que tiene alto grado de decisión por lo cual gran parte de la

responsabilidad en la definición estratégica de la plataforma dependerán de él, esto impactado por los actores que generan dependencia a la plataforma, tales como el Ministerios de las TIC y la Superintendencia de industria y comercio, estos entes serán unos reguladores importantes para la proyección de la plataforma pues esta no puede ser indiferente a las determinaciones de ellos, para garantizar los objetivos resultantes de las tendencias de consumo actuales, el actor o proveedor de soporte tecnológico para la plataforma es vital, porque este será el encargado de que diferentes objetivos fijados puedan realmente cumplirse por la plataforma.

Figura 20. Histograma 1 de la implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO



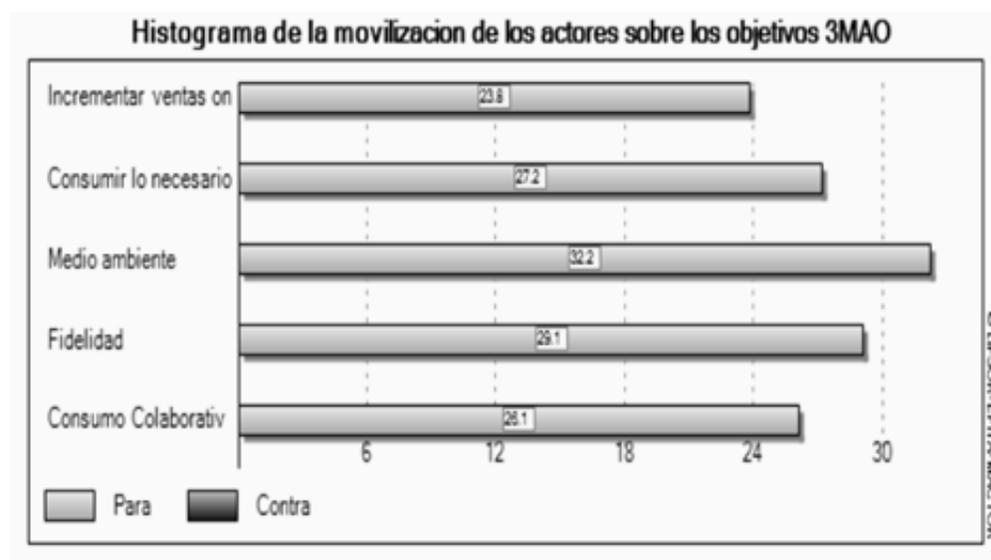
Fuente: MACTOR Canjea.

Este tipo de relaciones e influencias se observan en el histograma de implicación de actores sobre los objetivos; a su vez, en el histograma de movilizaciones de actores sobre los objetivos, se puede ver una media de 20 puntos, lo que significa que todos los actores seleccionados y definidos

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

efectivamente tendrán una influencia y relevancia importante en el corto y mediano y largo plazo del desarrollo y puesta en marcha de la plataforma digital Canjea.

Figura 21. Histograma 2 de la movilización de los actores sobre los objetivos 3MAO



Fuente: MACTOR Canjea.

Teniendo en cuenta todo el análisis realizado y las conclusiones y resultados de las herramientas prospectivas utilizadas, se elaboraron posibles escenarios futuros para la plataforma Canjea, aunque existen diferentes métodos de escenarios futuros, con el fin de realizar un análisis que permitiera tener en cuenta diferentes variables se utilizó, el método de cuadrantes STEEPV de Richard y Borch junto con los cuatro tipos de escenarios Deseable, posible, probable y factible, además de analizar el nivel de incertidumbre de cada uno de los escenarios planteados.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Figura 22. Método de cuadrantes STEEPV

Alta		Media	
Deseable	¿Hacia donde queremos ir?	Posible	¿Hacia donde podemos ir?
Social	Sociedad donde prime el consumo colaborativo en el que sea posible intercambiar productos y servicios según las necesidades de las empresas y las personas	Social	Incremento del número de personas que realizan transacciones por medio de una plataforma online, esto mediado por proyectos de acceso y financiación gubernamentales, cada vez se hará más indispensable el uso de un dispositivo móvil en la vida cotidiana en cualquier lugar
Tecnológico	Plataforma que sea responsive a todos los dispositivos y que se adapte a las necesidades de cada usuario	Tecnológico	Creación de una plataforma online deskop como prueba piloto para identificar el tráfico y las necesidades de usuario en su navegación
Económico	Plataforma auto-sostenible que se masifique a nivel mundial	Económico	Reactivación muy lenta de la economía, con nuevas maneras de consumo y productos, la oferta de servicios será prioritaria
Ecológico	Personas reusen y reutilicen todos los productos en buen estado que hoy son desechados o regalados	Ecológico	Con la pandemia global el consumo de productos no biodegradables como tapabocas, guantes, aumebto, por lo cual se iniciarán nuevos proyectos de protección ambiental para reducir el daño ocasionado en uno o dos años, las marcas que tengan un discurso medio ambiental tomarán un papel relevante en la sociedad
Político	Exista una legislación clara que fundamente el desarrollo de organizaciones en el ámbito digital	Político	Legislación para empresas con enfoque digital para garantizar su funcionamiento y legalidad frente a grandes superficies físicas que ofrecen el mismo servicio
Baja			
Probable	¿Para donde vamos?	Factible	¿En donde estamos?
Social	Estabilización social después de la pandemia Global, reformar hábitos de consumo, dentro de ellos realizar compras de nuevos productos	Social	Nuevas tendencias de consumo ubican a las plataformas digitales como primera opción facilitadora para el usuario
Tecnológico	La cobertura de internet en el país reducirá su brecha e incrementarán los negocios con enfoque digital, de tal manera que la plataforma tenga acceso en la mayoría del territorio colombiano	Tecnológico	Existen brechas en el país que aún no se logran disminuir en el acceso al servicio de internet para garantizar la conectividad remota
Económico	Tras la recuperación pandemia la economía del país se verá afectada y será necesaria la reinversión de muchas organizaciones y aquellas que no estén preparadas para lo que demandará el entorno y el contexto quebrará	Económico	La inversión en el país para la transformación digital ha aumentado, pero se ha visto afectada por la situación de pandemia global
Ecológico	Más personas serán conscientes del daño ambiental generado al planeta y desde lo legislativo se le dará visibilidad al tema para generar mayor control	Ecológico	Leyes de protección ambiental han incentivado el consumo responsable a partir de plataformas digitales
Político	Se definirán políticas estatales para regular empresas con enfoque digital	Político	Gobierno actual diferentes proyectos para el impulso de emprendimientos con enfoque digital

Fuente: Elaboración propia.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Con los escenarios planteados para la plataforma en cada una de las escalas determinadas, el nivel de incertidumbre en cada depende en gran medida por la capacidad de cambio, pensar de forma diferente y preocuparse por el futuro.

El nivel de incertidumbre para el escenario deseable es el más alto, teniendo en cuenta que se realiza a través de hipótesis y de escenarios 100% óptimos para Canjea donde se cierran todas las brechas posibles. En un nivel de incertidumbre media, se encuentra el escenario posible, aunque este contempla hallazgos y estrategias calculables, es variable y va a estar determinado por una reinversión de decisiones que pueden cambiar el escenario planteado.

Por último, los escenarios con un nivel de incertidumbre más baja son el escenario factible y el probable, en la medida en que dichos escenarios están sujetos a tendencias y comportamientos contrastados y referenciados con las hipótesis planteadas. Estos, son los escenarios sobre los cuales debe trabajar la plataforma para definir los planes de la organización. Son escenarios que están basados en la perspectiva del tiempo y que hacen una reflexión desde factores estratégicos, donde se identifican oportunidades en el corto y mediano plazo para la plataforma.

Canjea se proyecta como la plataforma de intercambio de servicios y productos líder del mercado, su factor diferenciador radica en la posibilidad infinita de intercambio entre productos y servicios de diferentes categorías, con el fin de dar orden a las causas y razones que están detrás de los problemas y necesidades más explícitos los cuales responde el proyecto se plantea el árbol de problemas de Canjea donde se puede evidenciar la pertinencia de la plataforma.

Figura 23. Árbol de problemas Canjea

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de ampliar la información tomada de base para el desarrollo del proyecto se invita a consultar los anexos que pueden encontrarse de la página 88—165, el desarrollo de diferentes actividades complementarias que aportaron de forma significativa a la construcción y puesta en marcha de la organización.

Conclusiones

La idea de negocio planteada y la validación de los diferentes aspectos que permitían evaluar su viabilidad arrojan como resultado las necesidades de mercado a las cuales se ajusta el proyecto y como este se identifica con el ADN de un consumidor consiente y responsable.

Los potenciales usuarios de Canjea tienen características particulares referente al contexto colombiano, son personas caracterizadas por un estilo de vida práctico que comparten la necesidad común de intercambiar sus productos sin la necesidad de requerir muchos intermediarios y así contribuir al medio ambiente, además de liberar espacio físico de sus residencias, esto, a cambio de una retribución financiera.

Acumular es visto como una mala práctica que genera complicaciones a un estilo de vida más eficiente; las personas no se comprometen con las marcas, pero aquellas en las que encuentran un punto de diferenciación en el mercado las ven cercanas y como la opción más acertada.

Las preferencias de consumo son divergentes en el mundo digital y la frecuencia de ingreso a una plataforma online con alternativas de solución diferenciadas hacen de plataformas enfocadas en la reutilización las de mayor impacto en el mercado de e-commerce.

Si bien no se puede determinar un perfil estandarizado de usuario es preciso replantear alternativas de solución facilitadora en torno a un liderazgo y distensión de todas sus necesidades;

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

los consumidores digitales viven en una tendencia reformista, en el que las plataformas y opciones de mercado se adaptan a su comportamiento.

Canjea está caracterizado por 9 puntos esenciales para el desarrollo de su gestión: 1) Inicialmente evidenciar una plataforma que tiene en cuenta las acciones del consumidor antes de generar nuevas propuestas; 2) Conocer con mayor propiedad estratégica las acciones que inciten a nuevos usuarios a visitar el portal web; 3) Posteriormente la interiorización del proceso va indicarle la posibilidad de analizar las ventajas de intercambiar sus productos o servicios dentro del sistema; 4) Donde la descripción de la plataforma es un elemento interactivo sobre las funcionalidades de este modelo informático; 5) Indiscutiblemente la comunidad web permitirá asemejar la oportunidades; 6) Donde el registro de los usuarios brinda un mayor entorno de seguridad; 7) Una vez registrado se ofrece las oportunidades de subir un producto y comercializarlo; 8) Exponiendo así, la interacción de nuevas transacciones. 9) Y, por último, se promueven recomendaciones; es decir, invitar a otros usuarios a que conozcan las bondades del aplicativo y con ello aumentar la comunidad.

La competencia potencial indudablemente son las principales plataformas de comercio electrónico que funcionan en Colombia en la que destacan por su particularidad y su eficacia a los requerimientos de los usuarios, pero no se enfoca en una tendencia del mercado de cambiar o intercambiar artículos mediante una interacción más integral y cercana, el problema es que en general, las personas no conocen cómo intercambiar un producto con mayor eficacia. Es allí, donde el modelo de negocio propone una ventaja competitiva, la naturaleza de este propone una estrategia

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

basada en la interacción racional con la intención de mantener un flujo comercial más saludable y acorde a los requerimientos de las personas.

En lo referente a la ratificación técnica de la plataforma se denomina como un bien común del servicio, este, tiene el propósito comercial de establecer una comunidad generalizada por códigos de seguridad designados en garantizar el envío los productos mediante una empresa logística a nivel nacional. Planteando condiciones especiales donde los canjes solamente pueden aplicarse mediante una verificación del usuario.

Finalmente, los aspectos financieros demarcan un tiempo requerido para iniciar el proyecto, el cual debe estar sujeto a la admisión de un capital de terceros para generar su financiación con un tiempo promedio para ponerlo en marcha de seis (6) meses.

Para alcanzar el punto de equilibrio del proyecto es necesario alcanzar las 17.177 transacciones realizadas en la plataforma y para los diferentes socios e inversionistas la rentabilidad estimada es del 20.3%, el costo presente neto del plan es de \$ 192.552.716 pesos colombianos. Valores que ratifican la viabilidad y pertinencia de la idea de negocio.

Referencias Bibliográficas

ASOMOVIL. (Abril de 2020). *ASOMOVIL*. Obtenido de <https://www.asomovil.org/uso-de-los-smartphones-en-colombia-ya-es-mayor-al-50-de-la-poblacion-segun-asomovil/>

Bujaldón, D. C. (19 de 05 de 2020). Coge lo que necesites en Antena 3 Noticias. Iniciativa de Víctor Bujaldón y David Candel. (A. 3, Entrevistador)

Camará Colombiana de Comercio Electrónico. (2020). *COMPORTAMIENTO DEL ECOMMERCE EN COLOMBIA, DURANTE 2020 Y PERSPECTIVAS PARA 2021*. Bogotá.

Camará de comercio de Bogotá. (Abril de 2020). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Software-y-TI/Noticias/2019/Septiembre-2019/Colombia-subio-en-el-ranking-de-competitividad-digital-publicado-por-el-IMD>

Centro Nacional de Consultoría. (2021). *Apropiación Digital*. Obtenido de <https://www.centronacionaldeconsultoria.com/apropiacion-digital>

CEPAL. (2020). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe* ■ 2020.

Charlán, J. (Marzo de 2018). *esic*. Obtenido de <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/el-boom-del-consumo-colaborativo>

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

CHARLÁN, J. (2018). *ESIC*. Obtenido de <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/el-boom-del-consumo-colaborativo>

Cigüenza, N. (18 de Febrero de 2017). *Las compraventas también se mueven en los estratos 4 y 5*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/las-compraventas-tambien-se-mueven-en-los-estratos-4-y-5-2473571>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe 2019: políticas tributarias para la movilización de recursos en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. CEPAL.

Congreso de la Republica. (2006). *LEY 1014 DE 2006*. Bogotá.

Congreso de la Republica. (2018). *Proyectos de Ley Radicados 2018 - 2019*. Obtenido de <http://leyes.senado.gov.co/proyectos/index.php/textos-radicados-senado/p-ley-2018-2019/1212-proyecto-de-ley-082-de-2018>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (16 de Agosto de 2020). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/por-regiones>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2020). *DIAN.RUT*. Obtenido de <https://dian-rut.com/codigo-ciiu/4791/>

Domain, J. C. (2015). *¿Qué es la economía colaborativa?* Obtenido de <https://www.fundacionaquae.org/la-economia-colaborativa/>

ECURED. (2018). *ecured.edu.co*. Obtenido de <https://www.ecured.cu/C2C>

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

El tiempo. (17 de Mayo de 2019). Obtenido de <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/que-porcentaje-de-residuos-y-materiales-recicla-colombia-363052>

e-marketer. (Agosto de 2020). *Branch.com*. Obtenido de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2020-2021/>

FEDEMUNICIPIOS. (2020). *Plataformas digitales en Colombia*. Bogotá.

Gobierno nacional de Colombia. (14 de 02 de 2018). Obtenido de

<https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

hootsuite.com. (18 de 02 de 2020). *We are social*. Obtenido de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2020-2021/>

INNPULSA. (30 de Noviembre de 2020). *Innpuls Colombia*. Obtenido de

<https://innpulsacolombia.com/innformate/aprobada-la-politica-nacional-de-emprendimiento>

Innpulsa Colombia. (5 de Agosto de 2020). *Min Comercio e INNPULSA, presentan el proyecto de la ley de emprendimiento*. Obtenido de

<https://innpulsacolombia.com/innformate/mincomercio-e-innpulsa-presentan-el-proyecto-de-la-ley-de-emprendimiento>

KANTAR. (Mayo de 2020). *KANTAR*. Obtenido de <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/tendencias-de-consumo-colombia>

La Republica. (2020). Las megatendencias de consumo que se proyectan para este año según

BrandStrat. *La Republica*.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Machado, D. E. (11 de 07 de 2019). *Grupo Bancolombia*. Obtenido de

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/especiales/activos-productivos-colombia/plaformas-digitales-mundo-manos-usuarios>

Mascareñas, P. (2015). *Actua, Consejos para una vida sostenible*. Madrid: Greenpeace.

Matus, C. (1987). *Politica, planificación y gobierno*. Brasil: Fundación Altadir.

Mejía Esguerra, D. M. (2019). *Estudio del comportamiento del consumidor en una aplicación móvil*. Bogotá: Universidad del Bosque.

Ministerio de Cultura. (2019).

<https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Economa%20Naranja/index.html>.

Bogotá.

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (19 de 05 de 2019). Obtenido de

<https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/MinTIC-en-los-medios/100837:La-mitad-de-Colombia-no-tiene-internet>

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (28 de 04 de 2020). *El futuro*

digital es de todos. Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/135721:Colombia-tiene-8-1-millones-de-nuevas-lineas-de-Internet-movil-4G-MinTIC>

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (28 de 04 de 2020). *MINTIC*.

Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/MinTIC-en-los-medios/100837:La-mitad-de-Colombia-no-tiene-internet>

Moraño, X. (2017). ¿Qué es y como puede ayudarnos la Netnografía? *Marketing y Consumo*, 52.

Moreno, F. M. (2021). Estrategias de marketing orientadas al consumo de la. *European Scientific Journal, ESJ*, 268-286.

NievesMedrano, M. L. (2018). Origen y evolución de la matriz tows en la administración estratégica del siglo XXI. *Administración y Finanzas*, 8-27.

Revista Semana. (27 de 05 de 2020). *Semana*. Obtenido de

<https://www.semana.com/empresas/articulo/aumento-de-las-compras-por-internet-en-colombia/287012/>

Reyes, M. (2020). *Simulador Financiero*. Bogotá, Colombia.

Reyes, M. (s.f.). *Simulador financiero*. Bogotá: EAN.

Riquelme Leiva, M. (Junio de 1979). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. . Santiago, Chile: Retrieved from <https://www.5fuerzasdeporter.com/>. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Secretaria del Senado. (16 de Septiembre de 2017). Obtenido de

<http://www.secretariasenado.gov.co/>

Secretaria del Senado. (27 de 12 de 2019). Obtenido de

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2010_2019.html

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Secretaria del Senado. (20 de 10 de 2021). *Secretaria del senado*. Obtenido de

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0527_1999.html

Senado de la Republica. (2016). Obtenido de

https://www.oas.org/dil/esp/codigo_civil_colombia.pdf

SIC. (2020). *Superintendencia de industria y comercio*. Obtenido de

<https://www.sic.gov.co/tema/propiedad-Industrial/pasos-para-solicitar-el-registro-de-una-marca>

Surfshark. (Julio de 2020). *Indice de vida digital*. Obtenido de <https://surfshark.com/es/>

TETRA PAK. (2020). *Tetrapak.com*. Obtenido de [https://www.tetrapak.com/es-es/about-tetra-](https://www.tetrapak.com/es-es/about-tetrapak/news-and-events/newsarchive/el-covid-19-plantea-a-los-consumidores-un-nuevo-dilema-entre-seg)

[pak/news-and-events/newsarchive/el-covid-19-plantea-a-los-consumidores-un-nuevo-dilema-entre-seg](https://www.tetrapak.com/es-es/about-tetrapak/news-and-events/newsarchive/el-covid-19-plantea-a-los-consumidores-un-nuevo-dilema-entre-seg)

Vargas, G. (25 de 01 de 2020). *La Republica*. Obtenido de [https://www.larepublica.co/internet-](https://www.larepublica.co/internet-economy/las-tendencias-en-tecnologia-para-2020-2956228)

[economy/las-tendencias-en-tecnologia-para-2020-2956228](https://www.larepublica.co/internet-economy/las-tendencias-en-tecnologia-para-2020-2956228)

Vladimir, D. (2011). Use of the MICMAC and MACTOR method prospective. En J. B.

Alejandro. Mexico: UANL.

WE ARE SOCIAL. (2021). *Digital 2021, Global Overview Report*. Hootsuite.

Anexos

Anexo 1. System Mapping

En el System mapping planteado para la plataforma se contemplan los puntos de contacto y los elementos de intercambio o transacción entre ellos, es importante destacar que frente a los aliados y proveedores no solo existirá un intercambio económico unilateralmente, sino que los beneficios están planteados de manera que el proyecto genere ganancias para las dos partes, al tratarse de una plataforma digital de servicio a los diferentes segmentos de clientes se le presta un valor social importante junto con la promesa de valor de la plataforma.

La plataforma tendrá la posibilidad de recopilar la data de sus clientes, de manera tal que pueda ser estudiada por lo aliados estratégicos para generar estrategias colaborativas de comercio con estos, se plantea un relacionamiento directo con los entes de gobierno encargados de vigilar y soportar plataformas digitales para garantizar que se cumplan con los requerimientos del mercado y adicional para garantizar al cliente un respaldo cuando haga uso de la plataforma.

Para las transacciones que se realicen en línea a través de CANJEA es importante contar con aliados que tengan la experiencia necesaria y sean reconocidos por los clientes para hacer uso de ellos en la red y junto a estos se definirá el plan de comisión por transacción realizada para la sostenibilidad y crecimiento de la plataforma, se contemplan todas las rutas de intercambio y transacción posibles en el mapa y estas serán contrastadas con los validadores del modelo de negocio planteado para la plataforma.

SYSTEM MAPPING

Elementos de intercambio
o TRANSACCIÓN!

- PRODUCTO
- DINERO
- CREDITO
- VALOR AMBIENTAL
- VALOR SOCIAL
- SERVICIO
- DATOS
- EXPERIENCIA
- DERECHOS
- MENOS DINERO

ACTORES

- CANJEA
- PROVEEDOR
- CONSUMIDOR
- COMPAÑIA
- GOBIERNO



CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Anexo 2. Aliado estratégico transporte logístico

Para la puesta en marcha de Canjea en el mercado y teniendo en cuenta el análisis desarrollado previamente, la tercerización de servicios de transporte y logística se hace necesario para ofrecer a los usuarios de la plataforma una buena experiencia de canje y adquisición de productos, teniendo en cuenta la infraestructura que representa la gestión logística para enviar y recibir paquetes en todo el país.

C2C. (Consumer-to-Consumer) es la abreviatura utilizada en comercio electrónico para definir una estrategia de cliente a cliente. Se utiliza este término para definir un modelo de negocio en la red que pretende relacionar comercialmente el usuario final con otro usuario final y es la Actividad comercial que se lleva a cabo entre consumidores, se refiere a transacciones de compra-venta entre consumidores, facilitadas por una tercera parte (empresa virtual o portal de internet). (ECURED, 2018), para el caso de Canjea donde el intercambio de productos se realizará directamente entre clientes e inicialmente no se contara con ninguna bodega o espacio de almacenamiento para productos en canje, el servicio a contratar es el modelo C2C en el que un usuario recibirá lo que ha otro le ha propuesto canjear, de tal manera que la plataforma únicamente permitirá conectar a los dos usuarios y como valor añadido asegura la recogida y envío del paquete por medio de la empresa de transporte.

En cuanto a los costos que representa la tercerización es importante tener en cuenta las ventajas y desventajas de los diferentes modos de transporte de mercancías, eso es relevante para el negocio debido a la posibilidad de canje de diferentes artículos con características distintas entre sí.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Ventajas y desventajas de modos de transporte.

Modo de transporte	Ventajas	Desventajas
<i>Transporte motorizado</i>	<p>Versatilidad en la entrega puerta a puerta.</p> <p>Agilidad al adaptarse a cualquier situación cambiante.</p> <p>Exactitud en el momento de definir las fechas de entrega a un cliente.</p> <p>Seguridad el tener todo el tiempo una persona a cargo.</p> <p>Bajos costes por la protección del producto que se encuentra en embalaje.</p> <p>No requiere tanta documentación a la hora de movilizarse.</p> <p>No existen barreras para la competencia en pequeños operadores, al tener fácil acceso a costos de los equipos y licencias.</p>	<p>Baja capacidad de carga.</p> <p>Solo puede operar en recorridos cortos.</p> <p>Se ve afectado por el tráfico y las condiciones meteorológicas.</p> <p>Riesgo a la ocurrencia de siniestros viales.</p> <p>Tiene un alto costo para el medio ambiente por la contaminación acústica y de material particulado por la combustión.</p>
<i>Ferrocarriles</i>	Gran capacidad de carga en línea.	Estructura restringida a donde tengan los rieles.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

	Es posible controlar los tiempos de desplazamiento. Flexibilidad para carga grande o pequeña.	Es necesario la utilización de transporte intermodal para llegar a la puerta del cliente. Costos de embalaje elevados por la manipulación extrema, Transporte de baja velocidad. Inflexible. Altos costos de implementación.
<i>Transportistas aéreos</i>	Alta velocidad de transporte. Gran cobertura mundial. Flexible al ofrecer diferentes modelos de carga	Poco competitivo por capacidad de carga. Poca adaptabilidad al estar limitado por el contenido de la carga. Altos costos de transporte.
<i>Transportistas marítimos</i>	Mayor capacidad de carga. Beneficios en la economía a escala por la reducción de fletes debido a su gran capacidad. Flexibilidad de adaptación a cualquier tipo de carga. Mayor tiempo de vida útil.	Poca accesibilidad. Excesiva manipulación en puerto. Lentitud en desplazamientos.
<i>Tuberías</i>	Transporte de grandes volúmenes.	Altos costos fijos.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

	Protegen el producto de factores externos y sirve de almacenaje. Bajos costos variables.	La seguridad es un problema constante y puede ocasionar desastres ambientales y a la salud.
<i>Transporte intermodal</i>	Reducción de tiempos y costos de manipulación en operaciones de carga y descargue. Tiene mayor alcance de movimiento de mercancía. Mayor accesibilidad. Mayor capacidad y eficiencia. Reducción de costos aduaneros. Simplicidad en la documentación. Seguimiento a la mercancía mediante plataformas de intercambio electrónico.	Consume mucho más tiempo. Altos requerimientos de seguridad por la cantidad de inspecciones necesarias. Limitaciones de carácter legal y operativo.

Fuente: elaboración propia. Tomado de Gómez A, J. (2013) *Gestión logística y comercial*.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Como aliado estratégico para la plataforma lo más conveniente es tercerizar el servicio de envíos con una empresa que garantice el transporte multimodal de productos, para la definición de los costos de transporte es importante entender la relación y contraste entre los costos variables, fijos y consolidados que hacen parte en el transporte de mercancía.

Costos de transporte

Costos variables	Costos fijos	Costos consolidados
Los costos variables son los que cambian de manera predecible en las actividades de transporte	Los costos fijos son aquellos que no cambian a corto plazo y se deben pagar si o si, así no se encuentre en movimiento el transportador.	Estos son los gastos ocasionados por la prestación de un servicio especial. Estos impactan directamente los costos de transporte porque incluye el valor de la carga en las cotizaciones del transportista.
En el transporte terrestre se ve un alto costo variable en movimiento de mercancía.	En ductos su proporción es más alta por lo que requiere funcionar con volúmenes considerados para alcanzar competitividad.	
En el transporte marítimo altos costos por el aumento del valor de embalaje debido a la alta manipulación en puerto.	En transporte de camión los costos fijos son mínimos por no estar obligados a actualizar su flota, además, los gobiernos están en la obligación de mantener las vías por medio de los pagos que realizan los usuarios por la utilización de este.	
En el transporte aéreo los costos directos del transportista son elevados por el precio del combustible y el mantenimiento de sus flotas.	Igual pasa en el transporte aéreo, una entrega rápida ofrece bajos costos fijos, por la reducción de costos de inventario, riesgos de	

abastecimientos y requisitos
de embalaje.

Fuente: elaboración propia. Tomado de John J. Coyle (2018). *Administración de la Cadena de Suministro. Una Perspectiva Logística*

Algunos de los factores económicos que toman en cuenta las diferentes organizaciones proveedores de servicio de transporte son aquellas que puedan afectar flete, que se conoce como el costo a pagar por el desplazamiento de una carga, algunos de estos factores son:

Factor	Afectación
Distancia	El valor del flete se ve afectado por los costos asociados a aprovisionamiento de las materias primas y la distribución del producto terminado, ya sea a una unidad de distribución o directamente al cliente en la puerta de su negocio. En él se contemplan los costos variables de mano de obra, combustibles y mantenimiento de los modos de transporte utilizados. Normalmente cuanto mayor sea la distancia, mayor será el costo y la tarifa del transporte.
Peso	Los transportistas cobran tarifas bajas por los envíos de mayor volumen, caso contrario pasa con la tasa de cobro mayor por menor volumen. En el caso del producto analizado, el tema del peso se ve afectado por el tipo de empaque que maneja el producto y las condiciones de embalaje que lo rodean. No es lo mismo contemplar un producto en lata de aluminio que contemplar el peso del mismo producto, pero en botella de vidrio. Las condiciones de embalaje afectan directamente la tarifa del transporte afectada por el peso de la carga.
Densidad	En el punto anterior se contemplaba el peso como afectación al flete, pero este ligado a la densidad de la carga. El transportista está en la obligación de proteger la carga. Contemplar el equipo idóneo para el transporte de genera un costo adicional, por lo tanto, la densidad, la capacidad de almacenamiento, la facilidad y la dificultad de manejo afectan el desarrollo de los fletes. Adicionalmente, la densidad de la

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

	carga refleja en peso y volumen de la carga, y no puede ser tenido en cuenta por separado.
Capacidad de estiba	Este impulsor hace referencia a la acomodación y correcta organización del producto en la estiba de transporte, con el fin de garantizar la seguridad del producto y el transportador, aprovechar el máximo volumen en el mínimo espacio.
Manejo	Manejo se refiere al tipo de equipo utilizado para cargue y descarga de camiones. Para el caso de la cerveza, el cargue se realiza por medio de montacargas que ubican correctamente las estibas con el producto en los compartimientos de cada vehículo. Posterior a esto en la entrega se utilizan zorras o carretilla de carga para transportar el producto hasta la puerta del negocio.
Responsabilidad	En este punto se contempla un seguro que tiene relevancia en el valor del flete por la protección de la carga y posible daño del producto, definiendo responsabilidades según sea el caso, ya sea por manipulación, o embalaje.
Mercado	En este impulsor está directamente relacionado con el equilibrio entre volumen y entregas. El transportador debe garantizar que una o varias órdenes de entrega sean despachadas y entregadas, sin alterar el recorrido que pueda llegar a incrementar los costes de transporte.

Fuente: elaboración propia. Tomado de John J. Coyle (2018). *Administración de la Cadena de Suministro. Una Perspectiva Logística*

Al comparar los diferentes tipos de operadores logísticos en el mercado, lo que se evidencia es que tercerizar los servicios logísticos para las organizaciones es algo cada vez más común, según Bowersox (1990) habló sobre alianzas logísticas y Kearney (1995) se refirió a los contratos logísticos, mientras Lieb y Randall (1996) aludieron la logística de terceros o la logística tercerizada, denotada por sus siglas en inglés 3PL “Third party logistics”, concepto que también es traducido como proveedores de servicios logísticos.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Un operador logístico o LSP por sus siglas en inglés “Logistics service providers”, es aquella organización que presta servicios de logística como: el aprovisionamiento, el transporte, el almacenamiento, envasado y otros, Según Vicent Ferrer, Un operador logístico es una empresa especializada en logística. Se encarga de planificar, organizar y ejecutar los distintos procesos necesarios para que otra empresa cumpla con los requisitos de su cadena de suministro. Habitualmente, se trabaja con un contrato de prestación de servicios con el que se establece que el operador realizará unas funciones. (Ferrer, 2018), los diferentes tipos de operadores logísticos que se han definido hasta la actualidad y según MECALUX compañía puntera en el mercado de sistemas de almacenamiento son:

Tipos de operadores logísticos.

1PL (First Party Logistics)	Se trata de las agencias de transporte que distribuyen los productos de la empresa que las contrata. Es el primer nivel de subcontratación: la agencia mantiene y gestiona las flotas y los conductores. En este escenario, la empresa tiene sus propios almacenes y equipos de manutención.
2PL (Second Party Logistics):	Además del transporte, el operador logístico también se ocupa del almacenamiento de productos. Estas compañías ofrecen servicios estándar de almacenamiento y transporte, pero es la empresa contratante la que organiza la flota y la que gestiona los flujos de materiales. Suelen ser operadores logísticos de ámbito nacional.
3PL (Third Party Logistics)	Es el tipo de operador logístico que se encarga de integrar el servicio completo, es decir, aporta la infraestructura material pero también es responsable de la gestión y organización de las operaciones ligadas al almacenamiento y al transporte. Los operadores 3PL ofrecen servicios ajustados a las necesidades de la empresa que los contrata. Debido a ello, en general, se suscriben acuerdos a largo plazo.
4PL (Fourth Party Logistics)	Estos operadores funcionan como agentes de optimización de la cadena de suministro. Normalmente, los 3PL se ocupan de la gestión

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

	de los recursos y los 4PL actúan como consultores, de ahí que se generen relaciones muy estrechas entre ellos.
5PL (Fifth Party Logistics)	Integran los servicios de los 3PL y, además, cuentan con la experiencia en gestión y tecnología de los 4PL. Abarcan la gestión integral de la cadena de suministro y suelen estar altamente especializados en la optimización de operaciones complejas como los flujos de e-commerce.

Fuente: elaboración propia.

Las dos compañías seleccionadas como posibles aliados estratégicos para la plataforma son Envía y Servientrega, dos organizaciones con cobertura nacional, que cuentan con una línea de negocio especializada en plataformas digitales.

Por su parte Servientrega tiene un modelo de negociación personalizado, en el que Canjea adquiere una bolsa de consumo de envíos y transacciones, que permite bajar los costos para el usuario dependiendo de las necesidades de la plataforma, por ejemplo; si existe una categoría de productos que se quiera destacar a estos se les puede otorgar el envío y recogida gratis de sus productos, mientras que en los de mayor rotación se puede cobrar un valor considerable.



Fuente: portal Servientrega – Soluciones logísticas

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Para el caso de Envía de acuerdo con el nivel de facturación se pueden establecer los costos y tarifas de los diferentes envíos, un factor relevante es la posibilidad de integrar la plataforma Canjea con los sistemas de la operadora logística, lo que garantiza un seguimiento y una experiencia de cliente con mayor acompañamiento por parte de Canjea, para definir finalmente la empresa aliada se hace necesario adelantar sesiones de trabajo con las dos empresas y construir el modelo de negociación que más se adecue a la plataforma y que permita generar ganancias entre las partes.

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Anexo 3. Modelo encuesta aplicada

Encuestado

< 1 Anónimo 00:00 >

Tiempo para completar

1. ¿Cuál es su nombre? *

Juan Pérez

2. ¿Qué edad tiene? *

27

3. ¿Cuál es su género? *

Masculino

Femenino

4. ¿Cuál es el nivel de educación más alto que tiene? *

Técnico o Tecnólogo

Escuela secundaria

Pregrado

Posgrado (especialización, maestría, doctorado, etc.)

Ninguno

5. ¿Cuál es su nivel socioeconómico? *

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Alto
- Medio
- Bajo

6. ¿Cuál es su estado civil? *

- Casado/a
- Viudo/a
- Separado/a
- Soltero/a
- Unión Libre

7. ¿Tiene hijos? *

- Si
- No

8. ¿Cuántos hijos tiene? *

0

9. ¿Cuál es su profesión? *

Publicista

10. ¿Cuántos años de experiencia profesional tiene? *

5

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

11. ¿Cuál es su ocupación? *

- Empleado
- Independiente
- Desempleado
- Pensionado
- Estudiante

12. ¿Ha canjeado o permutado algún producto? *

- Si
- No

13. ¿Con quién ha canjeado o permutado cosas/productos/servicios? *

- Familia
- Amigos
- Extraños
- Ninguno de los anteriores
- Todos los anteriores
- Otras

14. ¿Qué opina de permutar o canjear cosas que ya no usa? *

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

15. Cuando quiere deshacerse de un producto que ya no usa pero esta en buen estado ¿Qué hace? *

- Lo bota a la basura
- Lo regala
- Busca cómo canjearlo por otro producto
- Pregunta si alguien lo necesita y lo cede
- Otra

16. Si pudiera canjear productos online ¿Lo haría? *

- Sí
- No

17. ¿Realiza compras online? *

- Sí
- No

18. ¿Con qué frecuencia realiza compra online? *

- Cada día
- Una vez a la semana
- Una vez al mes
- Nunca
-

19. ¿Qué sitios utiliza normalmente para realizar compras online? *

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Mercado Libre
- Linio
- OLX
- Amazon
- Todas las anteriores
- Otras

20. Si pudiera canjear un producto a través de una plataforma online ¿Lo haría? *

- Si
- No

21. ¿Cuál de los siguientes dispositivos utiliza para conectarse a internet? (Marque todos los que apliquen) *

- Tablet
- Computadora de escritorio
- Computadora portátil
- Teléfono inteligente
- Otras

22. ¿Cuales son las plataformas online que más suele visitar? *

- Redes sociales
- Marketplace
- Informativos
- Aplicaciones
- Todas las anteriores

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Correos

23. ¿Cuánto investiga antes de hacer una compra online? *

Exploro Los 10 primeros resultados del buscador

24. ¿Qué más cree que podría hacer en un marketplace además de comprar y vender productos? *

Vender inventario para pauta

25. ¿Por qué realiza compras online? *

Descuentos

26. ¿Recomienda hacer transacciones online? *

Sí

No

27. ¿Tiene una cuenta bancaria inscrita en Mercadeo Pago o PSE ? *

Sí

No

Otras

28. Califique su experiencia interactuando con vendedores en las compras online que ha realizado *

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS



29. En promedio, ¿cuánto tiempo navega en la web cuando va a realizar una compra online? *

- Menos de 1 Hora
- 1 a 2 horas
- 3 a 6 horas
- 6 horas a 8 horas
- Todo el día

30. ¿Tiene productos/cosas/servicios que le gustaría canjear o permutar? *

- Si
- No

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Anexo 4. Guía para analizar la posición competitiva de la Startup 5 fuerzas de Porter

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Proveedores

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

1. ¿Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos? Entre mayor sea el número de proveedores de sus insumos necesarios, más control se tendrá.

Si X No __

2. ¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio? Usted tiene más control cuando los productos que usted necesita no son de un único proveedor.

Si X No __

3. ¿Las compras de proveedores representan una gran parte de su negocio? Si sus compras son una porción relativamente grande del negocio de su proveedor, usted tendrá más poder para reducir costos o mejorar las características del producto.

Si __ No _

4. ¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes, y convertirse en su competidor directo? Cuanto más fácil es comenzar un nuevo negocio, es más probable que usted tenga competidores. Si __ No _

5. ¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos sustitutos, usted tendrá más poder de negociación con sus proveedores.

Si X No __

6. ¿Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor? Si el mercado es complicado, usted tiene menos poder de negociación con sus proveedores.

Si X No __

Evaluación

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

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

#	Enumere los principales insumos, servicios o materiales necesarios para su negocio	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles.	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
1	Soporte tecnológico	Empresas de desarrollo tecnológico	Contrato marco de confidencialidad
2	Arriendo oficinas	Inmobiliarias	Compra de inmueble
3	PSE	PSE	Garantía de la transacción
4			
5			
6			
7			

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Compradores

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

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

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

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

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

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

competidores, los compradores tienen más poder de negociación. Si X No

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

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

Evaluación

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

#	Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener.	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

1	B2B	Comunidades de consumo colaborativo	Transacciones seguras
2	B2C	Comunidades de consumo colaborativo	Transacciones seguras
3			
4			
5			

Auto Evaluación — Amenaza de Nuevos Competidores

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

1. ¿Tiene un proceso único que ha sido protegido? Por ejemplo, si usted es una empresa de base tecnológica con protección de patentes para sus inversiones en investigación, usted disfruta de algunas barreras a la entrada. Si __ No _

2. ¿Los clientes son leales a su marca? Si sus clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si es idéntico, se enfrentaría a una batalla formidable para ganar con los clientes leales. Si X No __

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

3. ¿Hay altos costos de arranque para su negocio? Cuanto mayor sean los requisitos de capital, menor será la amenaza de una nueva competencia. Si No

negocio adquiriera/ obtenga entradas tan fácilmente como las empresas existentes.
Si No

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

7. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener clientes? Si los canales de distribución actuales dificultan que un nuevo negocio adquiriera/ obtenga nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada. Si No

5. ¿Hay un proceso o procedimiento crítico para su negocio? Cuanto más difícil es aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada. Si No

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

6. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener los insumos necesarios? Los canales de distribución actuales pueden dificultar que un nuevo

Evaluación opcional

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

1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?	Lo afectaría en la medida en que las tracciones en la plataforma se verían reducidas
--	--

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?	Mejorar las características de la plataforma e invertir en las variables que influyen en mejor funcionamiento de la plataforma
3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?	Mejorando las características de la plataforma para asegurarle al usuario una mejor experiencia respecto a lo que ofrece el competidor

Auto Evaluación — Amenaza de Productos Sustitutos

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

1. ¿Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos? Si otro producto ofrece más características o beneficios a los clientes, o si su precio es más bajo, los clientes pueden decidir que el otro producto es un mejor valor. Si__ No_

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

los productos sustitutos es más débil.

Si_X_No__

3. ¿Los clientes son leales a los productos existentes? Incluso si los costos de cambiarse a un nuevo producto son bajos, los clientes pueden tener lealtad a una marca en particular. Si sus clientes tienen una alta lealtad de marca a su producto, usted disfruta de una débil amenaza de productos sustitutos.

Si_X_No No__

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Evaluación opcional

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

#	Enumere los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
1	Comunidades en redes sociales	Alta	Garantizando seguridad y soporte por las transacciones
2	Grupos de WhatsApp	Alta	Calificación de clientes y perfiles
3	Plataformas de clasificados	Media	Evaluaciones de experiencias pasadas
4	Compra y ventas físicas	Baja	Comunicando las ventajas de la virtualidad
5	Tiendas de canje online por categorías	Alta	Confluir en un solo lugar todas las categorías de productos y servicios

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Auto Evaluación — Rivalidad entre los Competidores

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

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

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

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

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

5. ¿Puede almacenar su producto para vender en los mejores momentos? Los altos costos de almacenamiento o los productos perecederos dan lugar a una situación en la que las empresas deben vender el producto lo antes posible, aumentando la rivalidad entre las empresas. Si No

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

CANJEA: TRANSFERENCIA ONLINE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

7. ¿Su producto es único? Las empresas que producen productos que son muy similares competirán sobre todo en precio, por lo que se espera que la rivalidad sea alta.

Si_X_No__

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

Si_X_No__

9. ¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores? Si los clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y la rivalidad se espera para ser alta mientras que las firmas compiten para el negocio de cada cliente.

Si_X_No__

Evaluación opcional

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

#	Enumere sus principales competidores.	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
1	Grupos colaborativos	Orgánico por los consumidores	Al no ser un competidor estructurado no afecta a la plataforma de forma directa, pero si es un sustituto del servicio que pretende ofrecer	Invitarlos a hacer uso de la plataforma para "legalizar" sus transacciones y conectar con más personas interesadas en el canje de productos

Anexo 5. Rapport final Mactor

Presentación de los actores

Lista de actores

Fundadora (CEO)

Cliente Segmento empresas (B2B)

Cliente Segmento detal (B2C)

Ministerio de las TIC (MINTIC)

Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)

Proveedores tecnológicos (Soporte)

Descripción de actores

Fundadora (CEO)

Descripción:

Creadora de la idea de negocio y de su implementación

Cliente Segmento empresas (B2B)

Descripción:

Clientes empresariales que hacen uso de la plataforma

Cliente Segmento detal (B2C)

Descripción:

Clientes únicos de diferentes tipos de interés que confluyen en la plataforma

Ministerio de las TIC (MINTIC)

Descripción:

Ministerio que regula la implementación de plataformas digitales

Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)

Descripción:

Encargados de regular la experiencia de usuario y el cumplimiento de la normativa legal

Proveedores tecnológicos (Soporte)

Descripción:

Aliados para dar soporte a la plataforma garantizando su usabilidad

Presentación de objetivos

Lista de objetivos

Incrementar ventas online (Incrementar la población que confía en las transacciones online para realizar sus compras a través del medio digital)

Consumir lo necesario (Incentivar el consumo responsable por medio de la reutilización de artículos en buen estado)

Medio ambiente (Promover el cuidado del medio ambiente por medio de acciones personales que se repliquen en mayor medida)

Fidelidad (Generar relación de la marca con los clientes para garantizar fidelidad)

Consumo Colaborativo (Nueva forma de consumo en la que prima el bienestar social)

Descripción de los objetivos

Incrementar ventas online (Incrementar la población que confía en las transacciones online para realizar sus compras a través del medio digital)

Descripción:

Realizar mayor número de compras por medio de transacciones virtuales

Reto:

Ventas online

Consumir lo necesario (Incentivar el consumo responsable por medio de la reutilización de artículos en buen estado)

Descripción:

Consumo responsable, consumir lo menos posible

Reto:

Consumir menos

Medio ambiente (Promover el cuidado del medio ambiente por medio de acciones personales que se repliquen en mayor medida)

Descripción:

Cuidado del medio ambiente desde acciones personales

Reto:

Reutilizar y reciclar

Fidelidad (Generar relación de la marca con los clientes para garantizar fidelidad)

Descripción:

Fidelidad a marcas con un enfoque ambiental

Reto:

Fidelidad a la marca

Consumo Colaborativo (Nueva forma de consumo en la que prima el bienestar social)

Description:

Consumo Colaborativo

Reto :

Consumo Colaborativo

Data input matrices

Matriz de Influencias Directas (MID)

The Matrix of Direct Influences (MDI) Actor X Actor created from the actors' strategies table, describes the direct influences actors have on each other.

MID	CEO	B2B	B2C	MINTIC	SIC	Soporte
CEO	0	4	4	1	1	4
B2B	0	0	0	2	3	0
B2C	0	0	0	2	3	0
MINTIC	2	0	0	0	3	0
SIC	3	0	0	4	0	2
Soporte	3	4	4	2	3	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor:

0: Sin influencia

1: Procesos

2: Proyectos

3: Misión

4: Existencia

Matriz de posiciones valoradas (2MAO)

The matrix of valued positions Actor X Objective (2MAO) provides information on the actor's stance on each objective (pro, against, neutral or indifferent) and the hierarchy of its objectives.

El signo indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo

0: El objetivo es poco consecuente

1: El objetivo pone en peligro los procesos operativos (gestión, etc. ...) del actor/ es indispensable para sus procesos operativos

2: El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos

3: El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del/ es indispensable para su misión

4: El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia

Results of the study

Direct and indirect influences

Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI)

The MDII matrix determines the direct or indirect influences of order 2 between actors. The utility of this matrix is its more complete vision of the games of competitiveness (an actor can reduce the number of choices of another by influencing it through an intermediary actor). The "sum" operation used to calculate the MDII does not produce (in this new matrix) the same scale of intensities adopted to evaluate direct influences in MDI. Despite this, values in MDII are a good indicator of the importance of direct and indirect influences actors have on each other. Two indicators are calculated from the MDII:

- The degree of direct and indirect influence of each actor (Ii, by summing rows).
- The degree of direct and indirect dependence of each actor (Di, by summing columns).

MIDI	CEO	B2B	B2C	MINTIC	SIC	Soporte	Ii
CEO	5	8	8	8	11	5	40
B2B	5	0	0	5	5	2	17
B2C	5	0	0	5	5	2	17
MINTIC	5	2	2	4	4	4	17
SIC	7	5	5	7	6	5	29
Soporte	8	7	7	10	12	5	44
Di	30	22	22	35	37	18	164

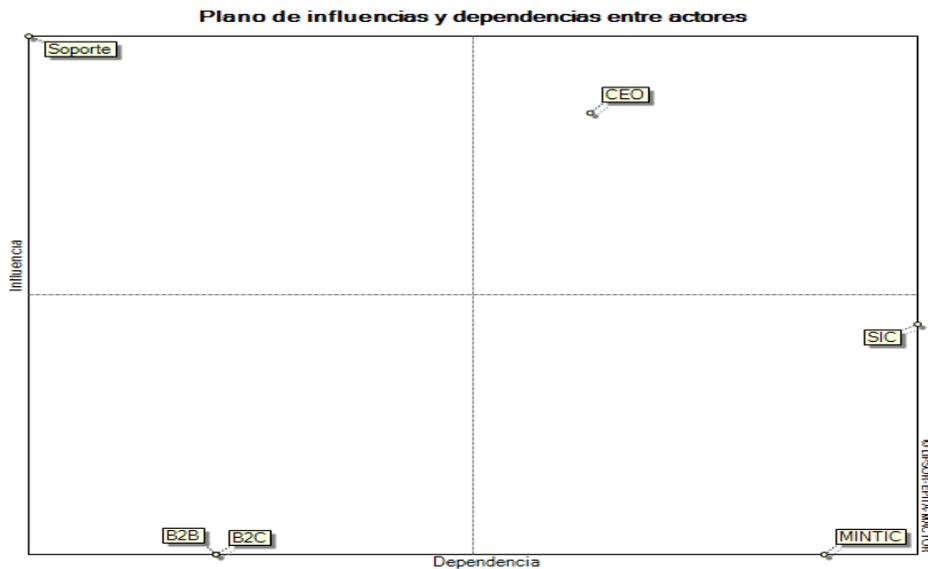
© LPSOR-EPITA-MACTOR

Los valores representan las influencias directas e indirectas de los actores entre ellos:

Cuanto más importante es la cifra mayor influencia del actor sobre otro.

Plano de influencias y dependencias entre actores

Map of influence and dependence between actors is a graphic representation of actors' positions with respect to influences and dependences (direct or indirect: Di and Ii) between each other. Positions are calculated automatically by the Mactor software.



Balace Neto de las influencias (BN)

The net scale of direct and indirect influences measures, for every couple of actors, the distance between the direct and indirect influence. Each actor exerts (receives) direct and indirect influences of order 2 (from) each actor. The net influence scale will indicate for each couple of actors the surplus influence either exerted or received. If the scale is positive (+ sign), actor *i* (rows of NS matrix) has more direct and indirect influence on actor *j* (columns of NS matrix) than it receives from this actor. This is the opposite when the scale has a negative (-) sign. The next step is to calculate for each actor the total difference of direct and indirect influences by adding up the net influence scales on the rest of the actors.

BN	CEO	B2B	B2C	MINTIC	SIC	Soporte	Suma
CEO		3	3	3	4	-3	10
B2B	-3		0	3	0	-5	-5
B2C	-3	0		3	0	-5	-5
MINTIC	-3	-3	-3		-3	-6	-18
SIC	-4	0	0	3		-7	-8
Soporte	3	5	5	6	7		26

© LIPSOR-EPI/TA-MACTOR

Estos valores son enteros relativos:

El signo (+) indica que el actor ejerce más influencia.

Le signe (-) indica que el actor ejerce más influencia.

MDII competitiveness

Vector de relaciones de fuerza MIDI

The Matrix of Direct and Indirect Influences (MDII) provides two types of useful information:

- The direct and indirect influences actor i has on actor j ($MDII_{ij}$) where $i \neq j$ and are equivalent, by definition, to the direct and indirect dependence actor j has with respect to actor i .
- The indirect influences actor i has on itself coming through an intermediary actor. This is called retroaction ($MDII_{ii}$). When an actor is more competitive so will be its influence, but its dependence and retroaction will be quite weak. It is foolish to think that only the actor's influence measures its competitiveness. An actor can be very influential, be also very dependent and at the same time be very retroactive: this would result in a weak competitiveness. However, an actor being moderately influential, and having no dependence or retroaction will be very competitive.

	R_i
CEO	1.56
B2B	0.58
B2C	0.58
MINTIC	0.33
SIC	0.79
Soporte	2.16

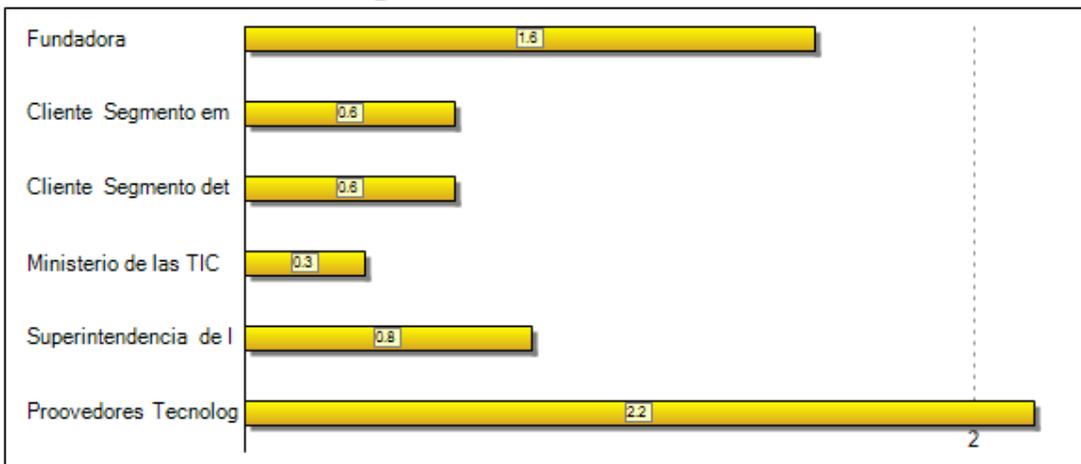
© LIPSOR-EPI/A-MACTOR

R_i^* es la relación de fuerza del actor teniendo en cuenta las influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción.

Histograma de relaciones de fuerza MIDI

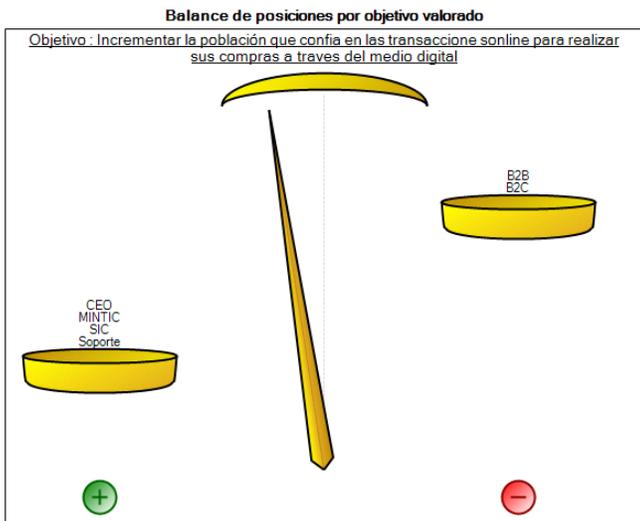
The MDII competitiveness histogram is created from the MDII competitiveness vector.

Histograma de relaciones de fuerza MIDI



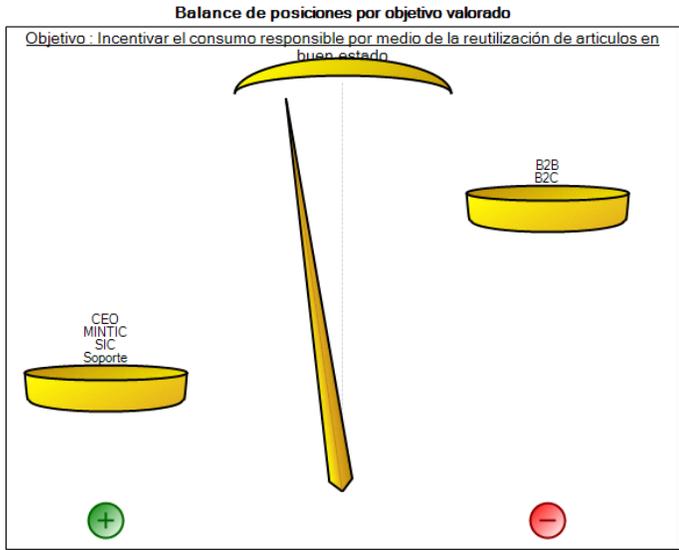
© UPSOR-EPITA-MACTOR

Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo: Incrementar ventas online

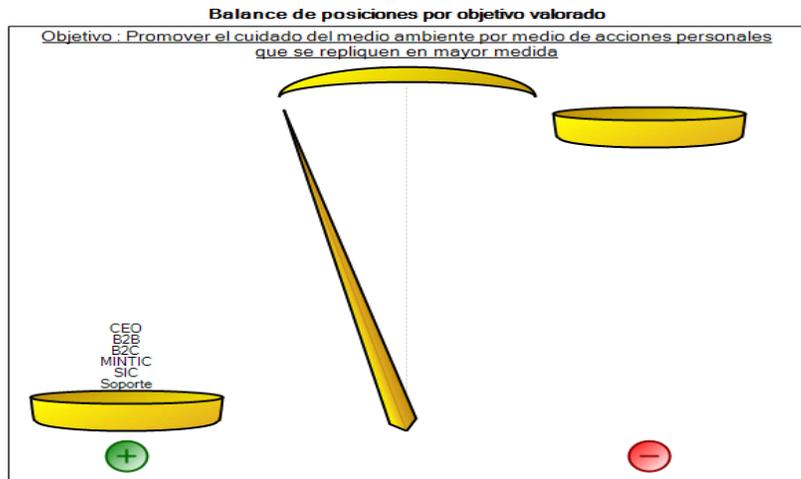


© UPSOR-EPITA-MACTOR

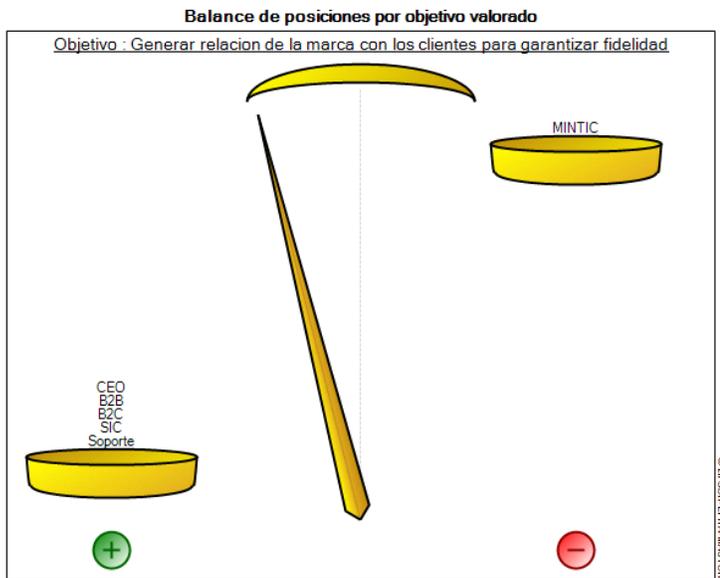
Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo: Consumir lo necesario



Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo: Medio ambiente



Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo: Fidelidad



Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo: Consumo Colaborativo



Matriz Max. de la Influencias Directas e Indirectas (MMIDI)

The MMDII is employed to determine the maximum level of influence an actor can have on another, either directly or indirectly (through an intermediary actor). However, in the MDII matrix we lose the sense the simple meaning used to construct the scale of intensities (of direct influences in the MDI matrix), the MMDII conserves this scale. There are two interesting results given by the MMDII:

- The degree of direct and indirect influence maxima of every actor ($IMAX_i$) is calculated by adding the rows.

- The degree of direct and indirect dependence maxima of every actor (DMAXi) is calculated by adding the columns.

MMIDI	CEO	B2B	B2C	MINTIC	SIC	Soporte	IMAXi
CEO	0	4	4	2	3	4	17
B2B	3	0	0	3	3	2	11
B2C	3	0	0	3	3	2	11
MINTIC	3	2	2	0	3	2	12
SIC	3	3	3	4	0	3	16
Soporte	3	4	4	3	3	0	17
DMAXi	15	13	13	15	15	13	84

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Los valores representan los max. de influencias directas e indirectas de los actores entre ellos

La cifra es importante cuando la influencia del actor sobre otro actor es importante

MMDII competitiveness

Vector de las relaciones de fuerza MMIDI

The competitiveness MMDII matrix is calculated in the same way as the competitiveness associated to the standard Matrix of Direct and Indirect (MDII). These scalars contain in one single value the degrees of the maxima of direct and indirect influences and dependence, in each actor's case. The result of this operation is a measure of competitiveness with respect to the MMDII matrix.

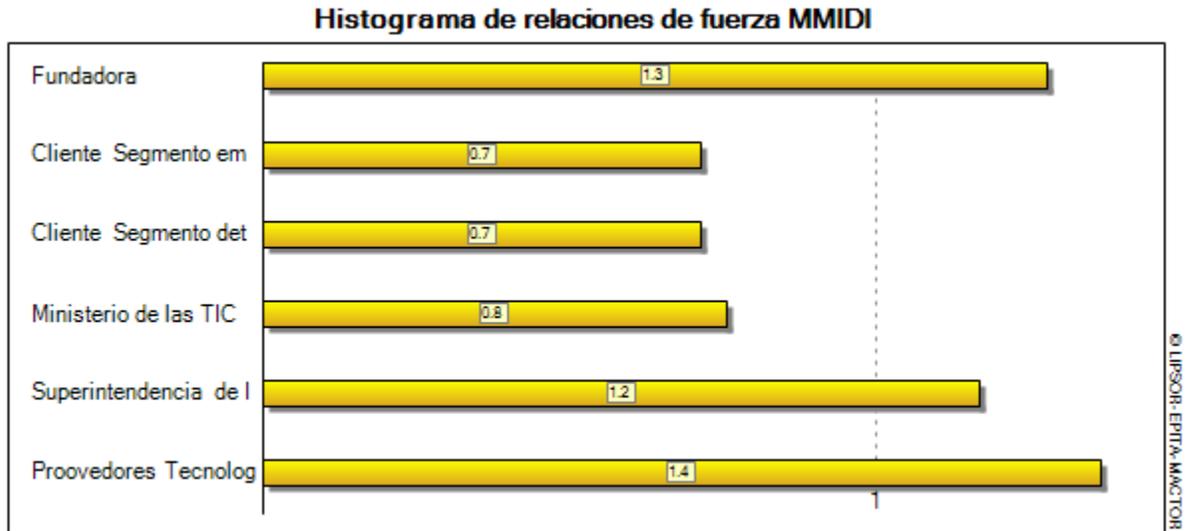
	Qi
CEO	1.3
B2B	0.7
B2C	0.7
MINTIC	0.8
SIC	1.2
Soporte	1.4

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Qi* es la relación de fuerza del actor teniendo en cuenta de su máx. influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción.

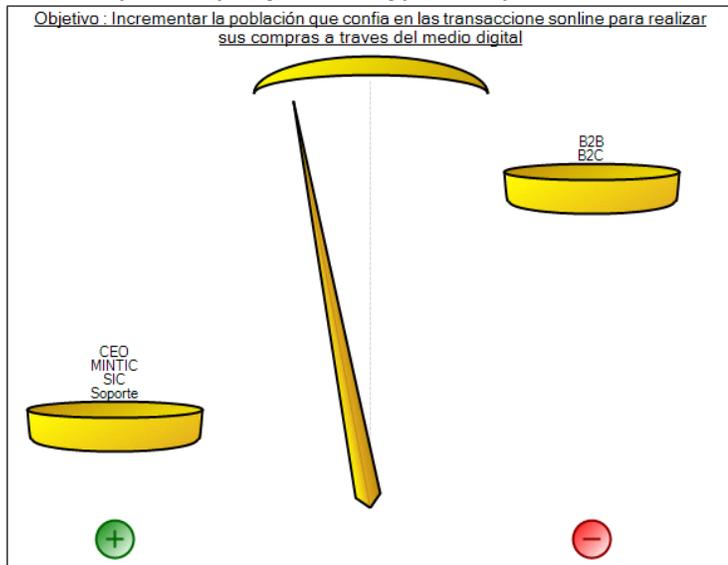
Histograma de relaciones de fuerza MMIDI

The MMDII competitiveness histogram is created from the MMDII competitiveness vector.

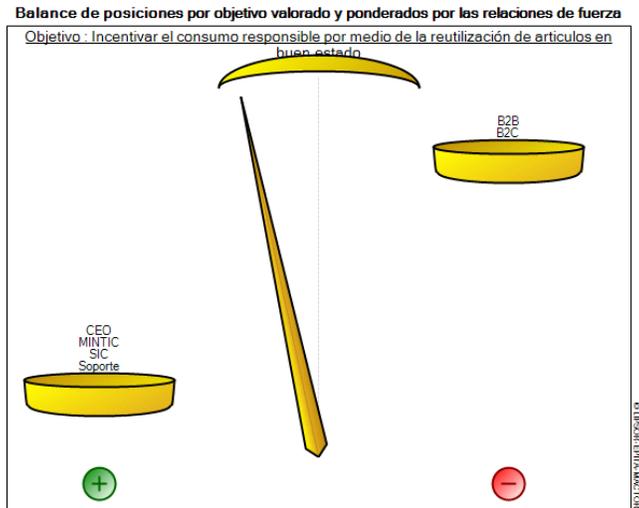


Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza -
Objetivo: Incrementar ventas online

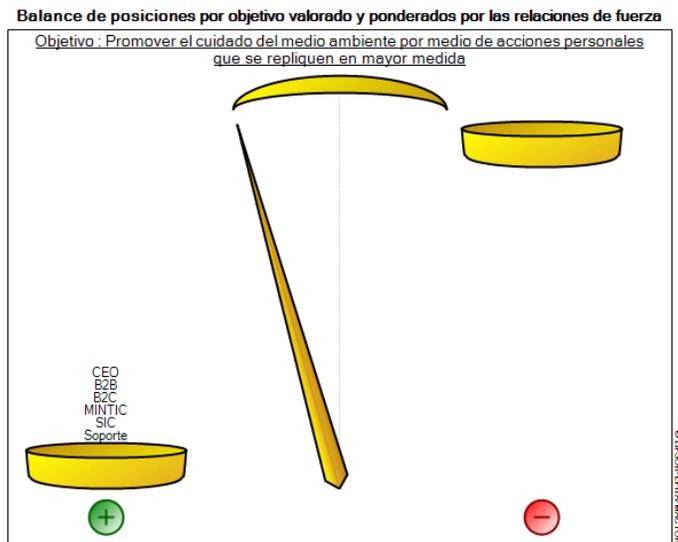
Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza



Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza -
Objetivo: Consumir lo necesario

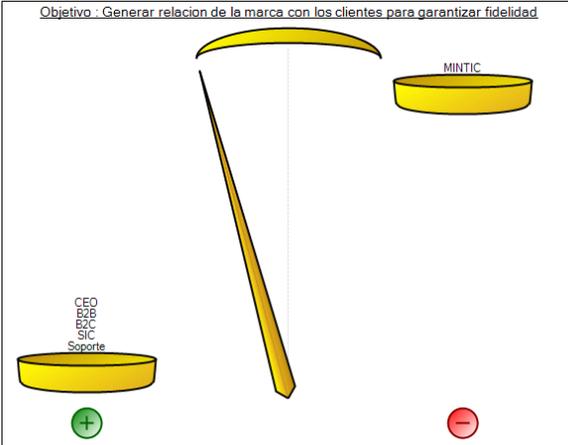


Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza -
Objetivo: Medio ambiente



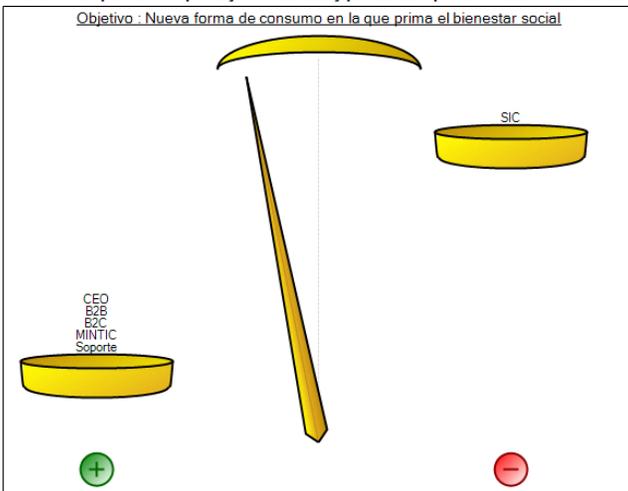
Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza -
Objetivo: Fidelidad

Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza



**Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza -
Objetivo: Consumo Colaborativo**

Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza



Actors Objectives Relationship

Order 1 relationship

Matriz de posiciones simples (1MAO)

The simple position 1MAO matrix shows the valency of each actor with respect to every objective (likely, unlikely, neutral, or indifferent). This matrix, result of Mactor's phase 3, is not made up of the initial data entries. Mactor recalculates it from 2MAO.

-1: actor desfavorable a la consecución del objetivo

0: Posición neutra

1: actor favorable a la consecución del objetivo

Order 2 relationship

Matriz de posiciones valoradas (2MAO)

The 2MAO matrix specifies the actor's position on each objective (pro, against, neutral or indifferent). This matrix is the initial information given by the user and presents marginalities.

El signo indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo

0: El objetivo es poco consecuente

1: El objetivo pone en peligro los procesos operativos (gestión, etc. ...) del actor/ es indispensable para sus procesos operativos

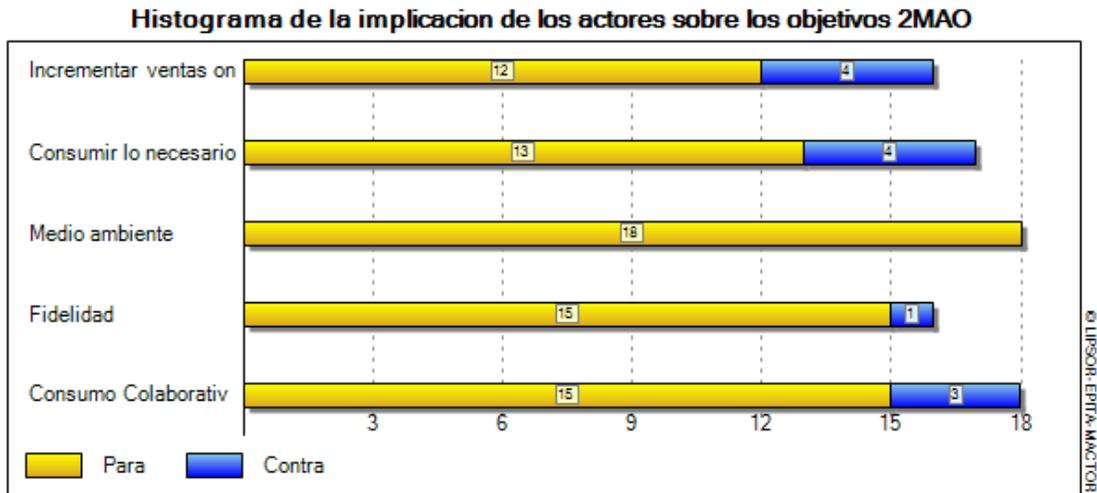
2: El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos

3: El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del/ es indispensable para su misión

4: El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia

Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO

This histogram is produced from the valued relationship matrix (order 2) between actors and objectives, 2MAO. It represents the actor's objectives mobilisation. The histogram is used to identify for each actor, the extent of its position with respect to the defined objectives, e.g., pro or against.



Order 3 relationship

Matrices de posiciones ponderadas valoradas (3MAO)

The weighted (with respect to competitiveness) valued position matrix (3MAO) describes each actor's position on every objective. This is considering its degree of opinion on every objective, its objective hierarchy and competitiveness between actors.

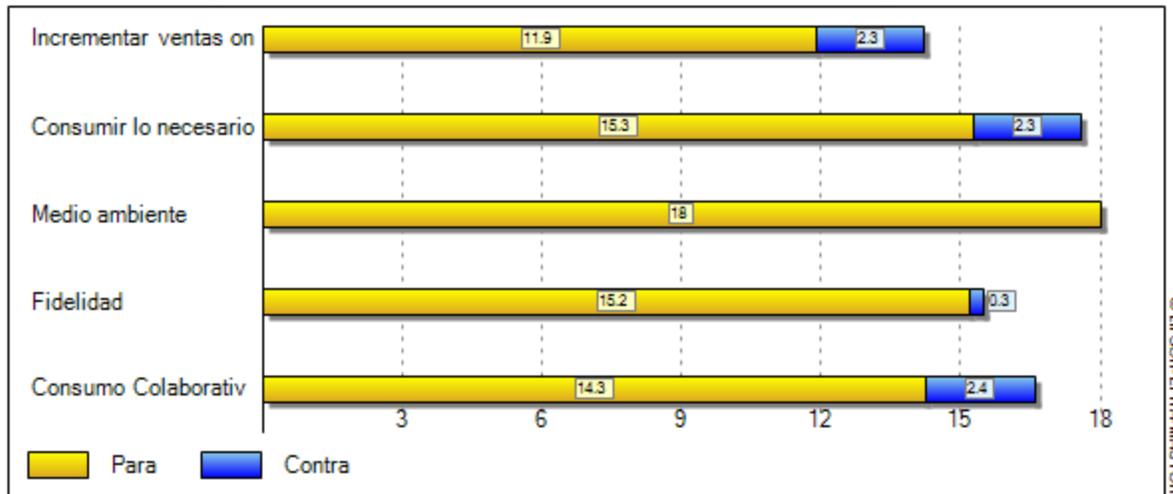
Los valores positivos representan la movilización de los actores en la consecución de sus objetivos.

Los valores negativos representan la tasa de oposicion.

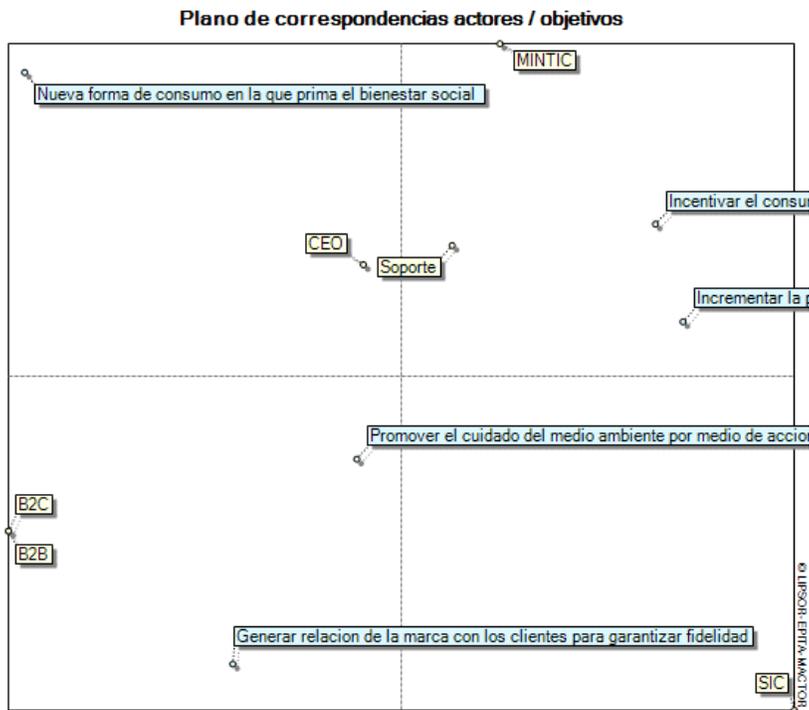
Histograma de la movilización de los actores sobre los objetivos 3MAO

This histogram is produced from the valued relationship matrix (order 3) between actors and objectives, 3MAO. It represents the actions taken by actors towards objectives. The histogram is used to identify for each actor, the extent of its position with respect to the defined objectives, e.g., pro or against.

Histograma de la movilización de los actores sobre los objetivos 3MAO



Plano de correspondencias actores / objetivos



Convergence between actors

Order 1 convergence

Matriz de convergencias (1CAA)

The Matrix of objectives convergences between actors or simple Convergences Actor X Actor (1CAA) identifies for a couple of actors the number of common positions they have on objectives (pro or against). This would identify the number of possible alliances. "Neutral" and "indifferent" positions (coded as "0") are not taken into consideration. This is a symmetrical matrix.

1CAA	CEO	B2B	B2C	MINTIC	SIC	Soporte
CEO	0	3	3	4	4	5
B2B	3	0	5	2	2	3
B2C	3	5	0	2	2	3
MINTIC	4	2	2	0	3	4
SIC	4	2	2	3	0	4
Soporte	5	3	3	4	4	0
Número de convergencias	19	15	15	15	15	19

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Los valores representan el grado de convergencia: más intensidad más importante, más actores tienen intereses convergentes

Plano de convergencias entre actores de orden 1

The map of convergences between actors maps the actors with respect to their convergences (data in matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). That is, the closer actors are to each other, the more their convergence is intense. This map is used to create a graph of actors' convergences.

Plano de convergencias entre actores de orden 1

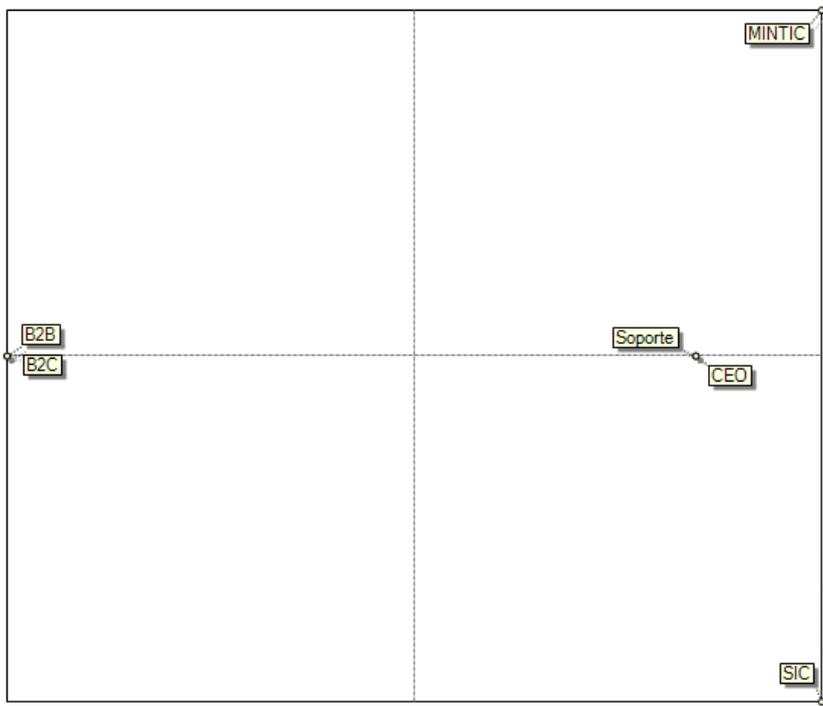
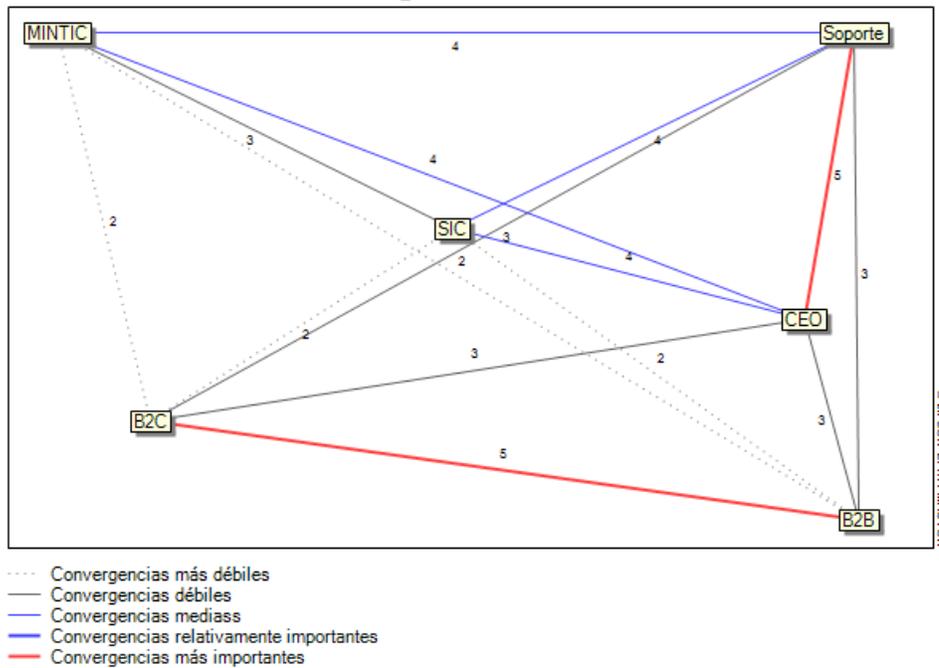


Gráfico de convergencias entre actores de orden 1

The graph of convergences between actors maps the actors with respect to their convergences (data in matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). That is, the closer actors are to each other, the more their convergence is intense.

Gráfico de convergencias entre actores de orden 1



Order 2 convergence

Matriz valorada de convergencias (2CAA)

The valued convergence matrix or Valued Convergence Actors X Actors (2CAA) is related to the Matrix of valued positions Actors X Objectives (2MAO). This calculates the average convergence intensity between two actors, when these have the same degree (pro or against the objective). The values in this matrix do not measure the number of potential alliances (as in 1CAA), but the alliance intensity with the objectives hierarchy (preferences) of the couple of actors. This is a symmetrical matrix.

2CAA	CEO	B2B	B2C	MINTIC	SIC	Soporte
CEO	0.0	10.0	10.0	11.5	12.0	13.0
B2B	10.0	0.0	15.0	6.0	6.0	9.0
B2C	10.0	15.0	0.0	6.0	6.0	9.0
MINTIC	11.5	6.0	6.0	0.0	10.5	11.0
SIC	12.0	6.0	6.0	10.5	0.0	11.5
Soporte	13.0	9.0	9.0	11.0	11.5	0.0
Número de convergencias	56.5	46.0	46.0	45.0	46.0	53.5
Grado de convergencia (%)	68.9					

Los valores representan el grado de convergencia: más intensidad más importante, más actores tienen intereses convergentes

Plano de convergencias entre actores de orden 2

The map of convergences between actors maps the actors with respect to their convergences (data in matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). That is, the closer actors are to each other, the more their convergence is intense. This map is used to create a graph of actors' convergences.

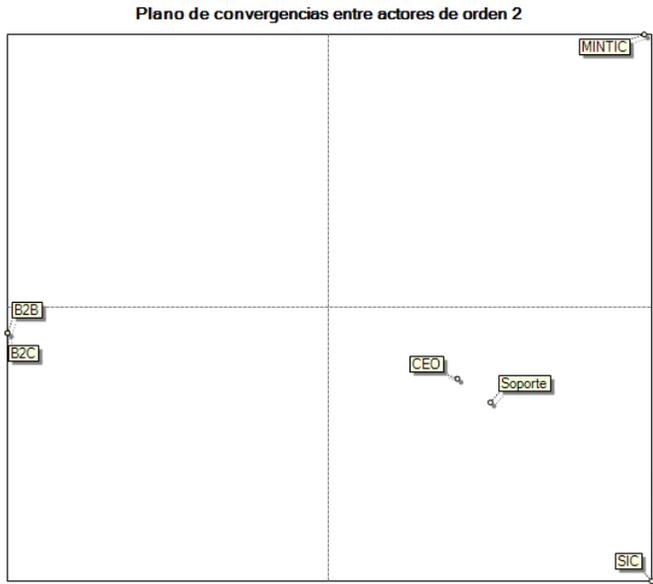
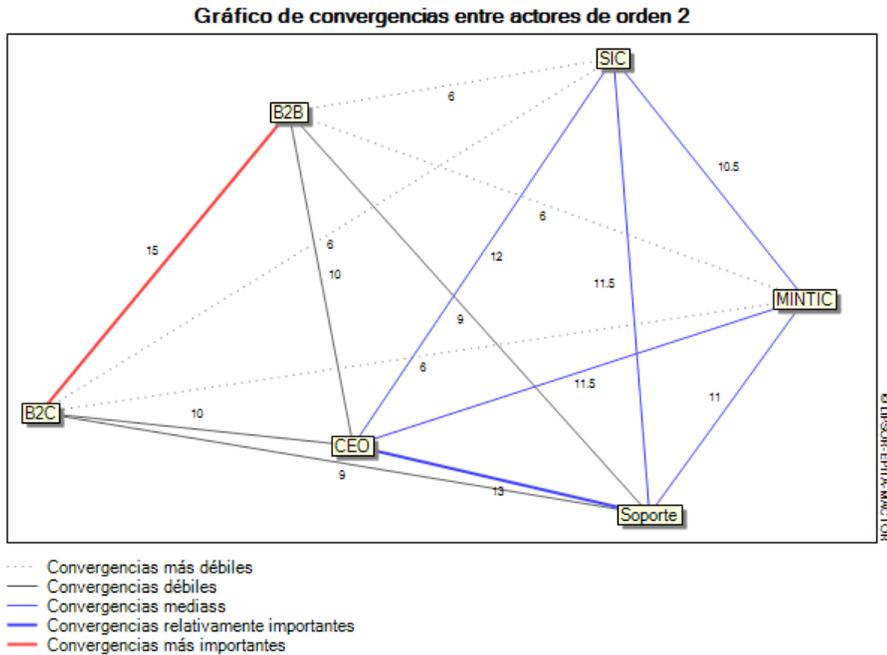


Gráfico de convergencias entre actores de orden 2

The graph of convergences between actors maps the actors with respect to their convergences (data in matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). That is, the closer actors are to each other, the more their convergence is intense.



Order 3 convergence

Plano de convergencias entre actores de orden 3

The map of convergences between actors maps the actors with respect to their convergences (data in matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). That is, the closer actors are to each other, the more their convergence is intense. This map is used to create a graph of actors' convergences.

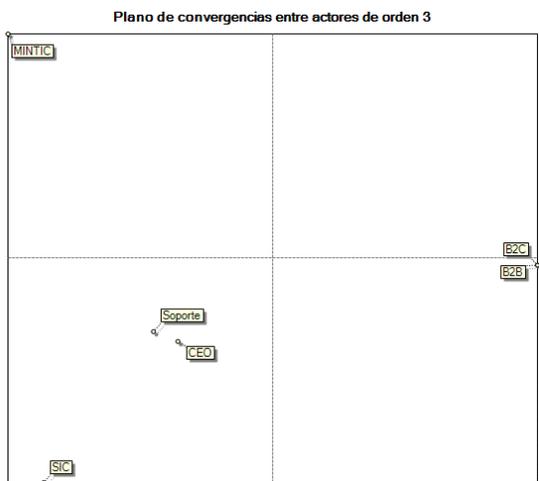
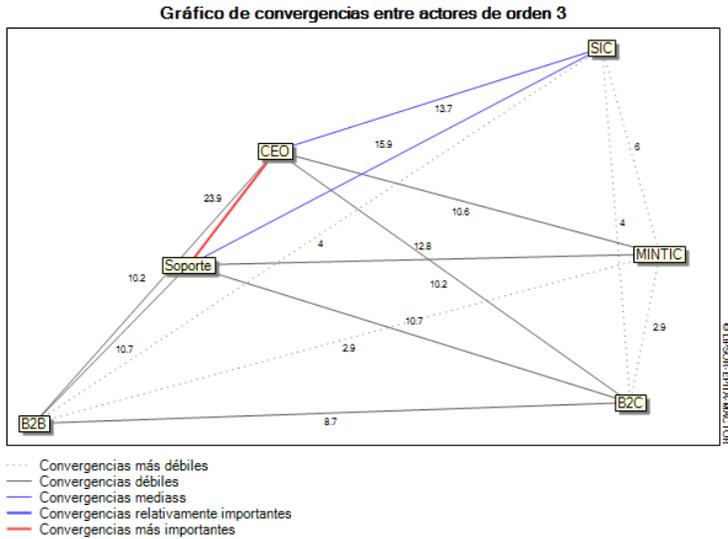


Gráfico de convergencias entre actores de orden 3

The graph of convergences between actors maps the actors with respect to their convergences (data in matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). That is, the closer actors are to each other, the more their convergence is intense.



Divergence between actors

Order 1 divergence

Matriz de divergencias (1DAA)

The Matrix of divergences of objectives between actor or simple Divergences Actors X Actors (1DAA) identifies for each couple of actors the number of objectives on which these actors do not hold the same position (one actor is pre the objective and the other is against it). In other words, it describes the number of potential conflicts. "Neutral" and "indifferent" positions (with code "0") are not taken into consideration. This is a symmetrical matrix.

1DAA	CEO	B2B	B2C	MINTIC	SIC	Soporte
CEO	0	2	2	1	1	0
B2B	2	0	0	3	3	2
B2C	2	0	0	3	3	2
MINTIC	1	3	3	0	2	1
SIC	1	3	3	2	0	1
Soporte	0	2	2	1	1	0
Número de divergencias	6	10	10	10	10	6

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Los valores representan el grado de divergencia: más intensidad más importante, más actores tienen intereses divergentes

Plano de divergencias entre actores de orden 1

This maps the actors' positions according to their valued divergences (data found in Matrix 2DAA). That is, the further apart actors are to each other, the more their divergence is intense.

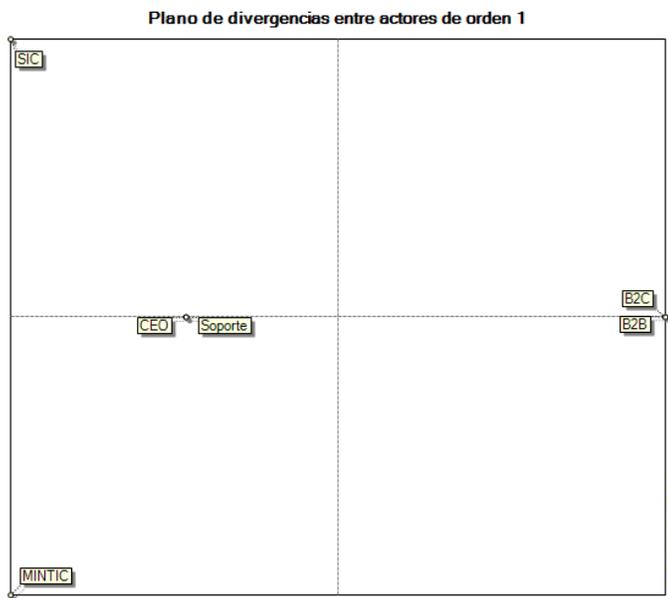
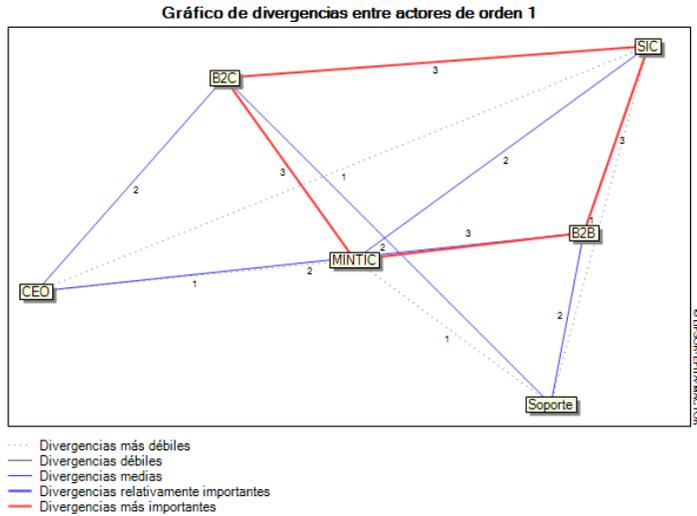


Gráfico de divergencias entre actores de orden 1

The graph of divergences between actors, maps the actors of order 2 with respect to their divergences (data in matrices 1DAA). It helps to identify potential alliances and conflicts.



Order 2 divergence

Matriz valorada de divergencias (2DAA)

The Matrix of valued divergences or valued Divergences Actors X Actors (2DAA) is related to the Matrix of valued positions Actors X Objectives (2MAO). It identifies for each couple of actors the number of objectives for which these actors do not hold the same position (one actor is pro the objective and the other is against it). The values in this matrix do not measure the number of potential conflicts (as in 1DAA), but rather the conflict intensity with the objectives hierarchy (preferences) of the couple of actors. This is a symmetrical matrix.

2DAA	CEO	B2B	B2C	MINTIC	SIC	Soporte
CEO	0.0	4.5	4.5	2.0	3.0	0.0
B2B	4.5	0.0	0.0	8.0	9.5	4.5
B2C	4.5	0.0	0.0	8.0	9.5	4.5
MINTIC	2.0	8.0	8.0	0.0	4.0	1.5
SIC	3.0	9.5	9.5	4.0	0.0	2.5
Soporte	0.0	4.5	4.5	1.5	2.5	0.0
Número de divergencias	14.0	26.5	26.5	23.5	28.5	13.0
Grado de divergencia (%)	31.1					

Los valores representan el grado de divergencia: más intensidad más importante, más actores tienen intereses divergentes

Plano de divergencias entre actores de orden 2

This maps the actors' positions according to their valued divergences (data found in Matrix 2DAA). That is, the further apart actors are to each other, the more their divergence is intense.

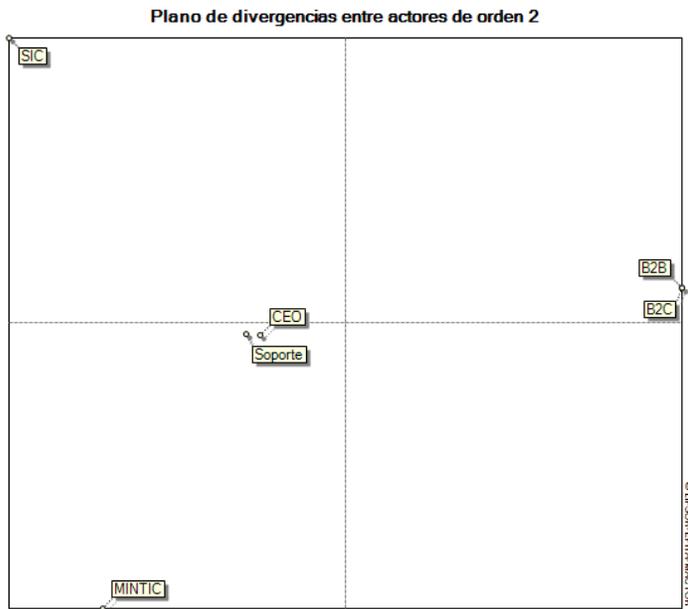
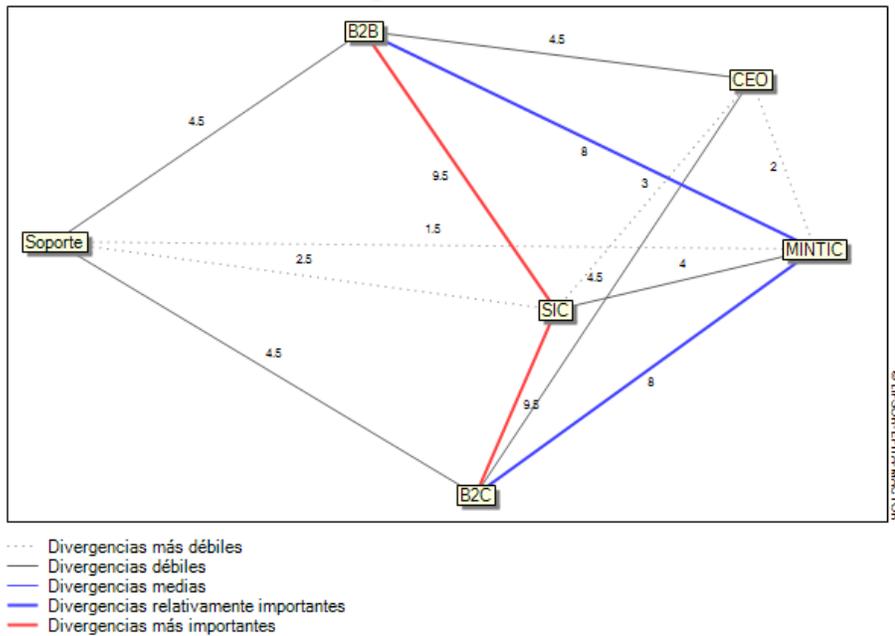


Gráfico de divergencias entre actores de orden 2

The graph of divergences between actors, maps the actors of order 2 with respect to their divergences (data in matrices 2DAA). It helps to identify potential alliances and conflicts.

Gráfico de divergencias entre actores de orden 2



Order 3 Divergence

Matriz valorada ponderada de divergencias (3DAA)

The weighted valued matrix of divergences or weighted valued Divergences Actors X Actors (3DAA) is related to the weighted valued position matrix Actors X Objectives (3MAO). It identifies for each couple the average divergence intensity for those two actors who do not hold the same position (one actor is pro the objective and the other is against it). The values of this Matrix measure the conflict intensity with, for every couple, their objectives hierarchies (preferences) and their competitiveness. This is a symmetrical matrix.

3DAA	CEO	B2B	B2C	MINTIC	SIC	Soporte
CEO	0.0	5.1	5.1	2.5	3.5	0.0
B2B	5.1	0.0	0.0	3.6	6.7	6.6
B2C	5.1	0.0	0.0	3.6	6.7	6.6
MINTIC	2.5	3.6	3.6	0.0	2.5	2.3
SIC	3.5	6.7	6.7	2.5	0.0	3.3
Soporte	0.0	6.6	6.6	2.3	3.3	0.0
Número de divergencias	16.2	21.9	21.9	14.6	22.6	18.8
Grado de divergencia (%)	0.0					

Los valores representan el grado de divergencia: más intensidad más importante, más actores tienen intereses divergentes

Plano de divergencias entre actores de orden 3

This maps the actors' positions according to their valued divergences (data found in Matrix 3DAA). That is, the further apart actors are to each other, the more their divergence is intense.

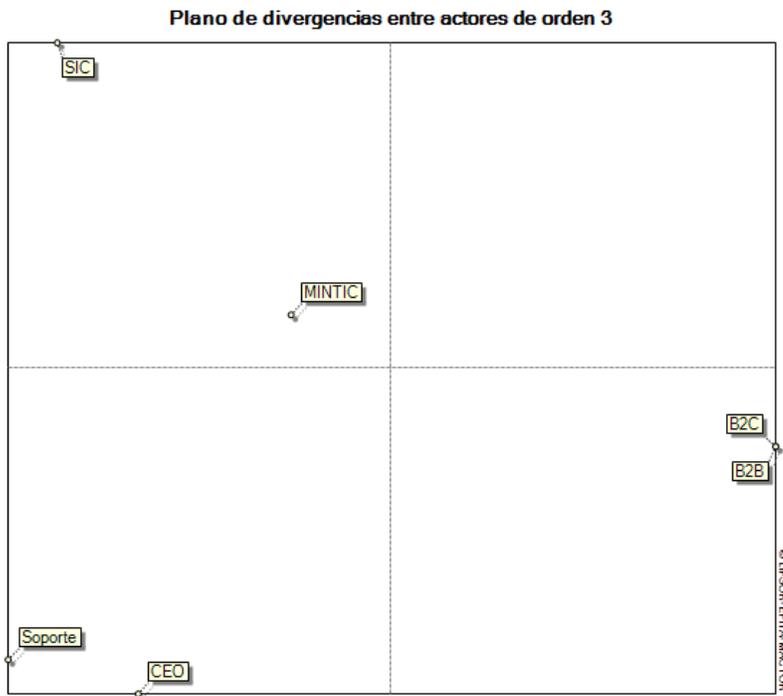
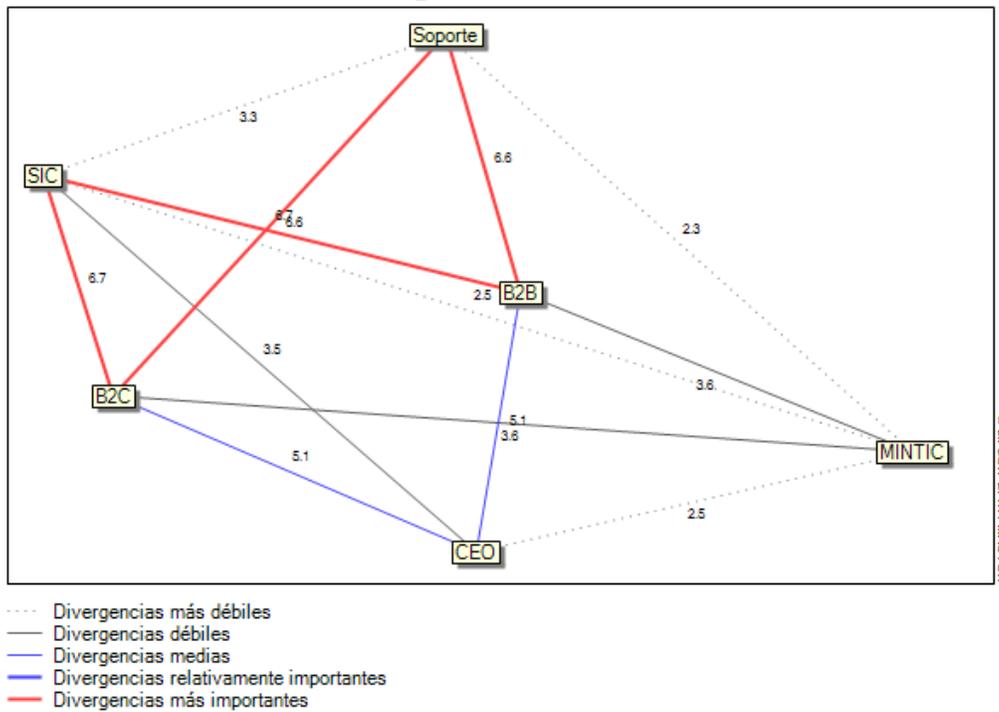


Gráfico de divergencias entre actores de orden 3

The graph of divergences between actors, maps the actors of order 3 with respect to their divergences (data in matrices 3DAA). It helps to identify potential alliances and conflicts.

Gráfico de divergencias entre actores de orden 3



Actor ambivalence

Matriz de ambivalencia de actores

Two actors can share both converging and diverging positions on different objectives. Hence, we call this couple of actors ambivalent. If they wish to become allies, they must work only on those common objectives, and put aside their diverging objectives. Actor ambivalence is calculated with three equilibrium indicators using their simple, valued, then valued and weighted positions.

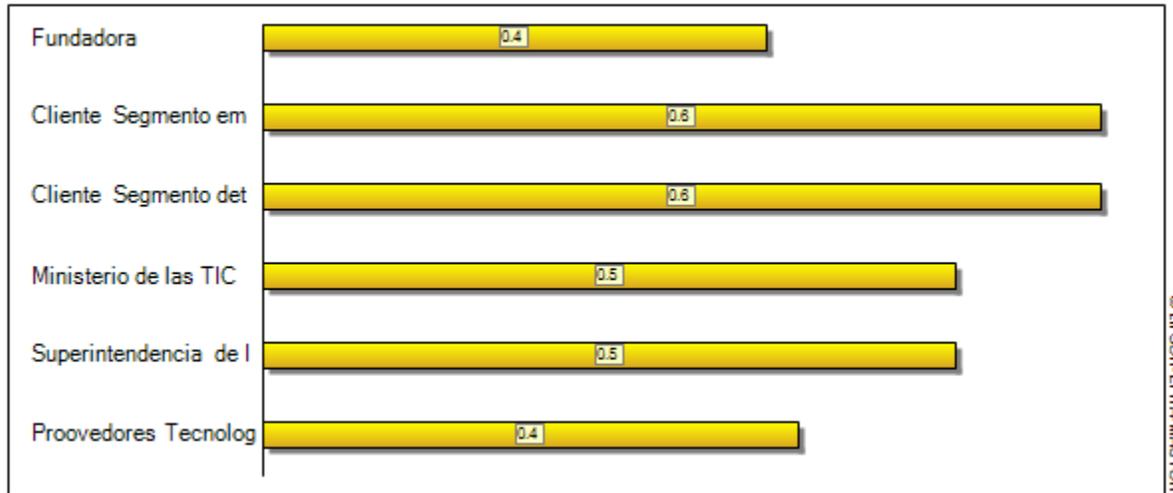
	EQ[1]	EQ[2]	EQ[3]
CEO	0.5	0.4	0.4
B2B	0.6	0.6	0.6
B2C	0.6	0.6	0.6
MINTIC	0.6	0.6	0.5
SIC	0.6	0.6	0.5
Soporte	0.5	0.4	0.4

El indicador varío de 1 (actores muy ambivalentes) a 0 (actores no ambivalentes).

Histograma de la ambivalencia entre actores

This histogram is produced from the actor ambivalence vector.

Histograma de la ambivalencia entre actores



Net distance between objectives

Plano de distancias netas entre objetivos

This map is used to identify objectives on which actors take the same position (either pro or against). It hence enables to isolate groups of objectives where there is a strong convergence (when objectives are close together) or divergence (when objectives are far apart) on the part of actors' opinion. It also maps objectives with respect to the net scale (the difference between the valued convergence matrix and the valued divergence matrix, respectively 2COO and 2DOO).

Plano de distancias netas entre objetivos

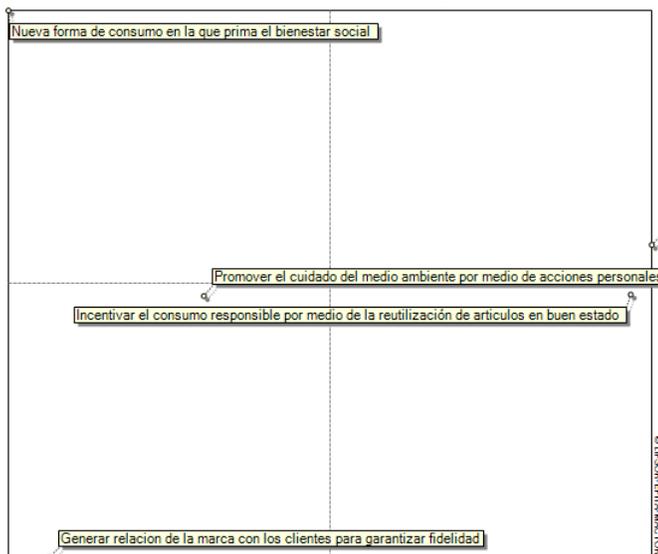
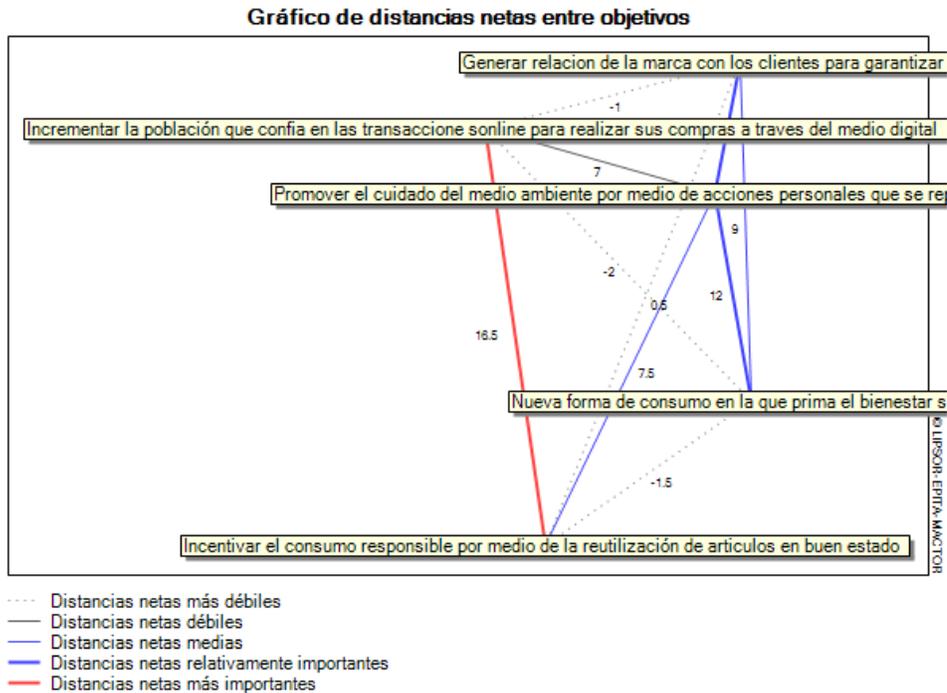


Gráfico de distancias netas entre objetivos

This graph is used to identify objectives on which actors take the same position (either pro or against). The stronger the link between objectives, the higher the convergence of actors' opinions on these objectives.



Net distances between actors

Plano de distancias netas entre actores

The map of net distances between actors is used to recognise potential alliances while considering divergences and convergences between actors of order 2.

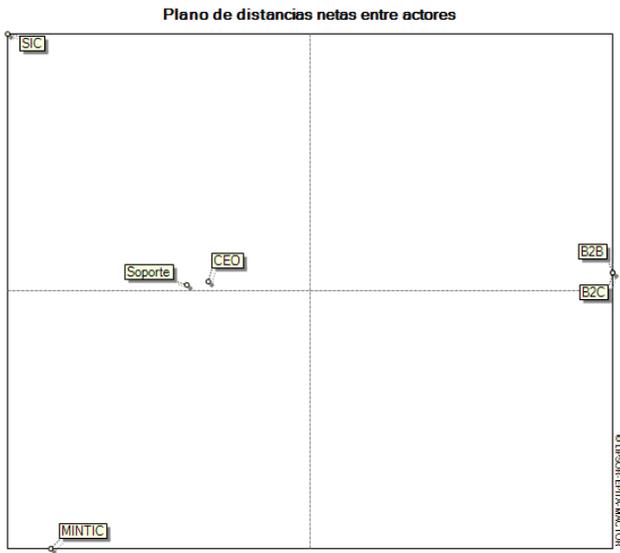
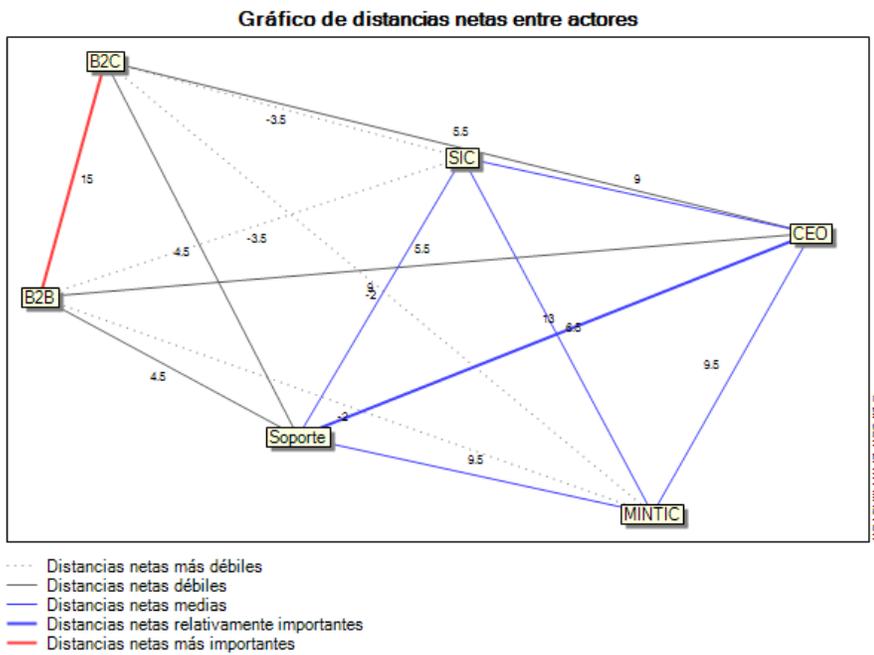


Gráfico de distancias netas entre actores

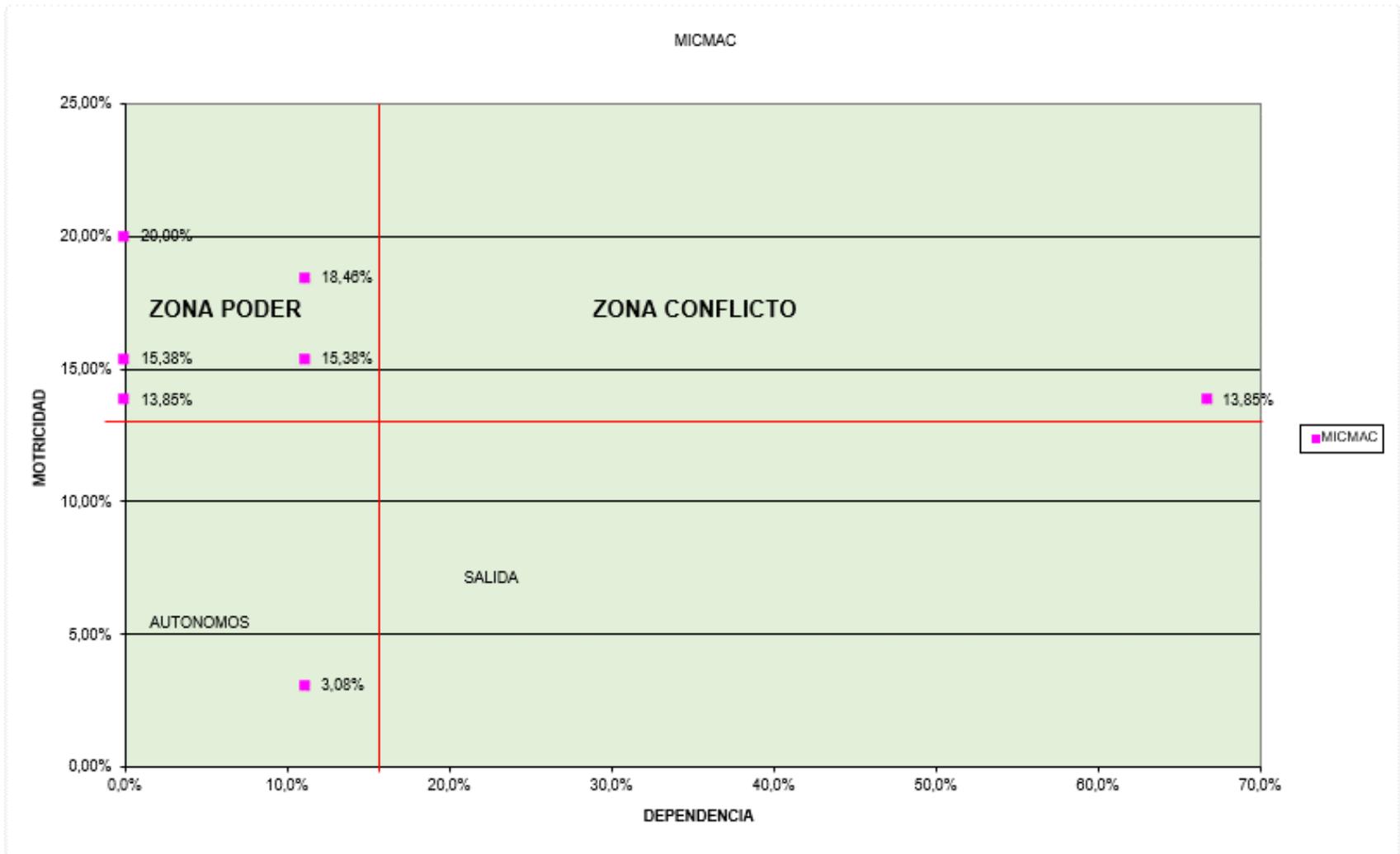
The graph of net distances between actors is used to recognise potential alliances while considering divergences and convergences between actors of order 2.



Anexo 6. Matriz MICMAC

TENDENCIAS	Realizar mayor número de compras por medio de transacciones virtuales	Consumo responsable, consumir lo menos posible	Utilizar aplicaciones móviles por su fácil manejo	Cuidado del medio ambiente desde acciones personales	fidelidad a marcas con un enfoque ambiental	consumo colaborativo	Apoyo a lo local		DEP X	MO T V
Realizar mayor número de compras por medio de transacciones virtuales		2	3	0	0	2	3	10	11,1%	15,38%
Consumo responsable, consumir lo menos posible	2		0	3	3	3	1	12	11,1%	18,46%
Utilizar aplicaciones móviles por su fácil manejo	3	0		0	0	3	3	9	0,0%	13,85%
Cuidado del medio ambiente desde acciones personales	0	3	0		3	3	0	9	66,7%	13,85%
fidelidad a marcas con un enfoque ambiental	0	3	0	3		3	1	10	0,0%	15,38%
consumo colaborativo	0	3	1	3	3		3	13	0,0%	20,00%
Apoyo a lo local	0	0	0	0	2	0		2	11,1%	3,08%
	5	11	4	9	11	14	11	65		
DEP	7,69%	16,92%	6,15%	13,85%	16,92%	21,54%	16,92%		14,3%	14,29%

Anexo 7. Matriz MACTOR



Anexo 8. Análisis prospectivo

Análisis del Entorno	Hallazgo general
político	Gobierno actual diferentes proyectos para el impulso de emprendimientos con enfoque digital
económico	La inversión en el país para la transformación digital ha aumentado, pero se ha visto afectada por la situación de pandemia global
Social	Nuevas tendencias de consumo ubican a las plataformas digitales como primera opción facilitadora para el usuario
Tecnológico	Existen brechas en el país que aún no se logran disminuir en el acceso al servicio de internet para garantizar la conectividad remota
Ambiental	Leyes de protección ambiental han incentivado el consumo responsable a partir de plataformas digitales
Legal	Existen proyectos de ley para garantizar la legalidad de los nuevos emprendimientos con enfoque digital, sin embargo, aún no existe un marco legal definido.

Anexo 9. Matriz MACTOR

NOMBRE DEL ACTOR	SIGLAS	DESCRIPTIVO
Fundadora	CEO	Creadora de la idea de negocio y de su implementación
Cliente Segmento empresas	B2B	Cientes empresariales que hacen uso de la plataforma
Cliente Segmento detal	B2C	Cientes unicos de diferentes tipos de interes que confluyen en la plataforma
Ministerio de las TIC	MINTIC	Ministerio que refula la implementación de plataformas digitales
Superintendencia de Industria y Comercio	SIC	Encargados de regular la experiencia de usuario y el cumplimneinbto de la normativa legal
Proovedores Tecnológico	Soporte	Aliados para dar soporte a la plataforma garantizando su usabilidad

Variable	Objetivo	Objetivo corto	Definición
Incrementar ventas online	Incrementar la población que confía en las transacciones online para realizar sus compras a través del medio digital	Ventas online	Realizar mayor número de compras por medio de transacciones virtuales
Consumir lo necesario	Incentivar el consumo responsable por medio de la reutilización de artículos en buen estado	Consumir menos	Consumo responsable, consumir lo menos posible
Medio ambiente	Promover el cuidado del medio ambiente por medio de acciones personales que se repliquen en mayor medida	Reutilizar y reciclar	Cuidado del medio ambiente desde acciones personales
Fidelidad	Generar relación de la marca con los clientes para garantizar fidelidad	Fidelidad a la marca	Fidelidad a marcas con un enfoque ambiental
Consumo Colaborativo	Nueva forma de consumo en la que prima el bienestar social	Consumo Colaborativo	Consumo Colaborativo

Anexo 10. Sesiones de Cocreación por cada grupo de interés

Grupo de interés:	Clientes
Objetivo de la Entrevista:	Saber el interés de las personas en la plataforma y si la usarían
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Ver el impacto que tiene la propuesta de valor, los beneficios y los costos para los usuarios
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Soy la creadora de una plataforma online llamada Canjea, quiero realizarle unas preguntas acerca del servicio que presenta mi plataforma y de las ventajas de esta en la vida diaria de las personas
Preguntas a realizar:	
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son las plataformas online que más usa diferentes a Redes sociales y mail? - ¿Tiene cuentas creadas en estas plataformas? - Si respondió sí en la pregunta anterior, ¿Qué lo motiva a crear la cuenta? - ¿Le gustaría intercambiar productos de manera online que ya no usa por otros en buen estado? - ¿Qué cree usted que debe garantizarle la plataforma para que la utilice para realizar sus intercambios o búsqueda de productos? - Para usted ¿es mejor realizar este tipo de intercambios de manera presencial o mediado por alguna empresa logística? - ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de realizar el intercambio de manera online y de encontrar a la persona que pueda necesitar su producto? ¿ (10.000 o menos / 20.000 a 30.000 / 32.000 a 40.000 /) - ¿Estaría dispuesto a aceptar los termino de permuta en la plataforma, es las cuales usted se hace responsable por los artículos que desea intercambiar y por los que recibe? - Si usa la plataforma probablemente cuantas veces la usaría en el transcurso de un mes? ¿ 1 a 3 veces? ¿ 3 a 5 veces? 5 veces y mas ¿ Diariamente ¿ 	

Grupo de interés:	Expertos técnicos
Objetivo de la Entrevista:	Conocer la viabilidad del proyecto en manos de expertos tecnológicos
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Conocer si el producto es viable técnicamente y que necesita para su ejecución y viabilidad
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Soy la creadora de una plataforma online llamada Canjea, quiero realizarle unas preguntas acerca de las necesidades técnicas de la plataforma para garantizar su funcionalidad
Preguntas a realizar:	
<ul style="list-style-type: none"> - ¿técnicamente se necesita el desarrollo de una plataforma que cumpla con que características para garantizar su buen funcionamiento online? - ¿Conoce plataformas con estructura similar al planteado para Canjea? - ¿Qué debería tener la plataforma para que sus usuarios la consideren segura? - ¿Con cuanta inversión inicial cree ustedes que se puede realizar la plataforma y que pueda lanzarse al mercado? - ¿Qué características técnicas sugeriría para la plataforma y que tenga éxito teniendo en cuenta la propuesta de valor? 	

Grupo de interés:	Aliados clave
Objetivo de la Entrevista:	Conocer los aliados clave que quieran trabajar con nosotros, además de los percances que puedan suceder a lo largo de la vida útil de cada una de las materias primas teniendo en cuenta cada uno de los eslabones productivos
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Como garantizar cumplir la propuesta de valor en términos de seguridad y logística a los usuarios
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Soy la creadora de una plataforma online llamada Canjea, quiero realizarle unas preguntas acerca de nuestro servicios y las oportunidades e intereses de mercado en el mismo.
Preguntas a realizar:	
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Estaría usted interesado en servir de intermediario para prestar servicios y garantizar que los productos de intercambio lleguen a los clientes en tiempos de entrega cortos? - ¿Usted cómo mediano/pequeño/grande empresario estaría interesado en el modelo de negocio que plantea la plataforma para el intercambio de productos? - ¿Cuál cree que son los factores que contribuyen a que la plataforma tenga aceptación en el mercado? - ¿Cree que la idea de proyecto es clara y se encuentra bien definido su mercado? - ¿Qué les gustaría visualizar o cambiar teniendo en cuenta el modelo de negocio para hacer una alianza? - ¿Ha desarrollado proyectos tecnológicos cuales es su visión sobre los mismos y los resultados esperados en el corto y mediano plazo en cuanto a rentabilidad? 	

Grupo de interés:	Empresarios
Objetivo de la Entrevista:	Conocer la viabilidad del proyecto en manos de expertos
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Teniendo en cuenta el modelo de negocio como se puede mejorar desde el punto de vista empresarial y el recorrido profesional de cada uno de estos para aplicar conocimientos que puedan ofrecernos de la mejor manera.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Soy la creadora de una plataforma online llamada Canjea, quiero realizarle unas preguntas acerca de nuestro servicio y las oportunidades e intereses de mercado en el mismo.

Grupo de interés:	Expertos en sostenibilidad
Objetivo de la Entrevista:	Cómo mejorar la sostenibilidad de nuestro proyecto
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Cuáles son las recomendaciones de los expertos para mejorar el modelo de negocio y garantizar su sostenibilidad
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Soy la creadora de una plataforma online llamada Canjea, quiero realizarle unas preguntas acerca de nuestro servicio y las oportunidades e intereses de mercado en el mismo.
Preguntas a realizar:	
<ul style="list-style-type: none"> - ¿En una escala de bajo, medio, alto qué tan sostenible cree que es la plataforma digital? - ¿Cual es el <i>estado de la sostenibilidad</i> del proyecto? ¿Qué evaluación podemos hacer? - Como experto ¿qué recomendaría usted para que nuestro proyecto sea más sostenible? - De los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU ¿cuáles podríamos incorporar a nuestra idea de negocio? - ¿Qué aspectos sociales podrían mejorarse o cuáles añadiría al modelo de negocio? - ¿Qué aspectos ambientales podrían mejorarse o cuáles añadiría al modelo de negocio? 	

Anexo 11. Manual de marca

[Ampliar información](#)

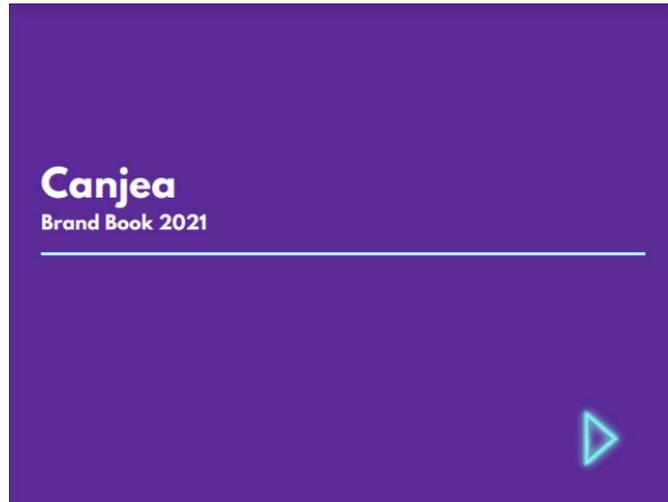


Tabla de contenido

Esencia de la marca	1
Logo	2
Variaciones del logo	3
Usos no permitidos	4
Paleta de colores	5
Tipografía	6
Aplicaciones	7



LOGOTIPO

El logo de canjea integra elementos de movimiento y simplicidad.

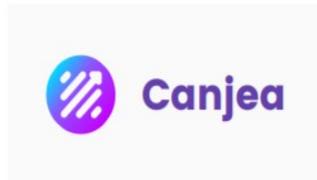


Developed by Mash Studio

VARIACIONES LOGO

Canjea | Brand Book 2021

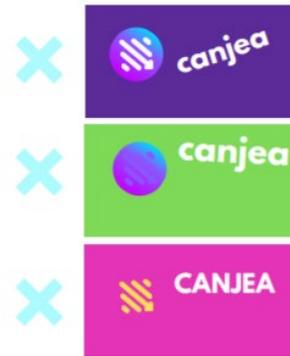
Uso del logotipo en su versión en policromía y monocromía, el logotipo debe usarse según sea necesario en formato vertical u horizontal.
Se recomienda el uso horizontal en medios impresos y vertical en medios digitales



USOS NO PERMITIDOS LOGO

Canjea | Brand Book 2021

El logotipo de Canjea solo se utilizará en su formato permitido. No se permiten rotaciones, deformaciones, torceduras o distorsiones.



APLICACIONES DEL LOGO

Canjea | Brand Book 2021

A continuación se muestra cómo se pueden utilizar los elementos de la marca Canjea en aplicaciones como tarjetas de presentación.



Canjea

Contacto

Torre de negocio
Bogotá, Colombia
Pbx 0000 000
canjea.co



Anexo 12. Wire Frames

En base con el flujo productivo definido para Canjea, la arquitectura de información se plantea en cinco pasos específicamente desde la experiencia de usuario.

Wireframe Inicio



Wireframe Tienda



Wireframe Productos

[Inicio](#) | [Acerca](#) | [Tienda](#) | [Ayuda](#) [🛒 Tu Canje](#)



Producto 1

★★★★☆ 5 Canjes

\$ 1232

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation

[Añadir al carro](#)



Productos Similares

 PRODUCTO
★★★★★
\$300

 PRODUCTO
★★★★★
\$300

 PRODUCTO
★★★★★
\$300

Experiencias

 **JOHN DOE**
agosto 14, 2018
★★★★★

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in

 **JOHN DOE**
agosto 14, 2018
★★★★★

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in

[Inicio](#) | [Acerca](#) | [Tienda](#) | [Ayuda](#)
CANJEA

Wireframe Carro de Canje

Inicio | Acerca | Tienda | Ayuda Tu Canje

1. Carrito de Canje 2. Detalles del Canje 3. Opciones de Pago

Carrito Canje

	PRODUCTO Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur \$300	1 pcs
	PRODUCTO Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et \$300	1 pcs

Siguiete Cancelar

Resumen

INGRESA TU CUPÓN

CANJE	\$600
ENVIO	FREE
IMPUESTOS	\$13
TOTAL	\$613

Wireframe Detalles Canje

Inicio | Acerca | Tienda | Ayuda | **Tu Canje**

1. Carrrito de Canje | **2. Detalles del Canje** | 3. Opciones de Pago

Detalles del Canje

Nombre Apellido

Dirección

Dirección Facturación

País Ciudad

Resumen

 PRODUCTO \$300

 PRODUCTO \$300

FACTURA

País Ciudad

Código Postal Celular

Canje Gratuito
2 - 5 días

Canje siguiente día
24 horas despues del Canje

Siguiente Cancelar

FACTURA

SUBTOTAL	\$600
ENVIO	FREE
IMPUESTOS	\$13
TOTAL	\$613

Inicio | Acerca | Tienda | Ayuda

CANJEA

Wireframe Opciones de pago

[Inicio](#) | [Acerca](#) | [Tienda](#) | [Ayuda](#) [Tu Canje](#)

1. Carrito de Canje 2. Detalle del Canje **3. Opciones de Pago**

Metodo de Pago

Tarjeta de Credito
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor

0000 0000 0000 0000  MM / YY CV 

Nombre propietario

Paypal
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore 

Canjear Ahora Cancelar

Resumen

	PRODUCTO \$300
	PRODUCTO \$300

FACTURA?	▼
SUBTOTAL	\$600
ENVIO	FREE
IMPUESTOS	\$13
TOTAL	\$613

[Inicio](#) | [Acerca](#) | [Tienda](#) | [Ayuda](#)

● CANJEA

