

**Universidad
Piloto de Colombia**
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE
UNA TIENDA ONLINE DE ROPA INTERIOR EN
COLOMBIA PROYECTADO 2019-2023**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y
EMPRESARIALES
PROGRAMA DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

JUAN DAVID CARVAJAL OVALLE

**DIRECTOR:
BASILIO BALLI MORALES**

AGOSTO-2018

Tabla de Contenido

1.1 Resumen Ejecutivo.....	6
1.2 Introducción	7
1.3 Identificación Del Problema	9
1.4 Objetivos	11
1.4.1 Objetivo General	11
1.4.2 Objetivos Específicos.....	11
1.5 Justificación.....	11
1.6 Marco Conceptual	14
1.7 Marco Teórico.....	17
1.8 Marco Legal	19
1.8 Metodología	20
2. Equipo	22
3. Producto	24
4. Modelo De Negocios.....	25
4.1 Obtención de Ingresos.....	25
4.2 Propuesta de valor	25
5. Mercado.....	26
5.1 Análisis de la Industria.....	26
5.1.1 Panorama general del E-commerce en Colombia.	26
5.1.2 El sector de la moda en el E-commerce	27

5.1.3 Tendencias del Mercado	28
5.1.4 Proyección de Crecimiento del Mercado Online de Moda	30
5.1.5 Tamaño del Mercado.....	30
5.2 Perfil del Consumidor	31
5.3 Análisis de la Competencia	33
5.3.1 Análisis de la Experiencia de Compra en la Competencia.	35
5.3.2 Competencia Indirecta.	37
6. Plan De Marketing	38
6.1 Posicionamiento	38
6.2 Análisis DAFO	40
Fuente: Elaboración propia.	41
6.3 Proyección de Ventas	41
6.4 Segmento del Mercado.....	41
6.5 Marketing Mix	42
6.5.1 Precio.....	42
6.5.2 Producto.	43
6.5.3 Plaza.	45
6.5.4 Promoción.	47
6.5.4 Personas.....	49
7. Plan Operativo.....	53
7.1 Cadena de Suministro	53
7.2 Cronograma de actividades	54

7.3 Cronograma de Eventos Especiales	56
7.4 Localización y Especificaciones Técnicas de la Oficina-Bodega.....	57
7.4.1 Macro localización.	57
7.4.2 Micro localización.....	57
7.4.3 Especificaciones Técnicas de la Oficina-Bodega.	57
7.5 Selección de Proveedores.....	58
8. Estructura Organizacional.....	59
8.1 Misión	59
8.2 Visión	59
8.3 Perfil por Cargo.....	59
8.4 Funciones por Cargo	60
8.5 Organigrama.....	64
9. Plan Financiero.....	65
9.1 Pronostico de Ventas con Unidades.....	65
9.2 Inversión Inicial	68
9.3 Activos Fijos	69
9.3 Estado de Resultados.....	70
9.4 Estado de Resultados con Apalancamiento.....	72
9.5 Liquidación del Personal.....	73
9.6 Proyección Salarial.....	74
9.7 Servicios Públicos	74
9.9 Préstamo Bancario	75

10. Riesgos	76
10.1 Matriz de Riesgos.....	76
11. Conclusiones	77
12. Recomendaciones.....	79
Bibliografía	80

Índice de Tablas

Tabla 1 Top de Ventas Ropa Interior Online por Ciudad	28
Tabla 2 Pronóstico de Ventas.....	65
Tabla 3 Pronóstico de Ventas Primer Año Mensualizado por Referencia.....	66
Tabla 4 Pronóstico de Ventas Primer Año por Referencia	68
Tabla 5 Inversión Inicial	69
Tabla 6 Inversión en Activos Fijos	69
Tabla 7 Liquidación Nómina	73
Tabla 8 Liquidación Nómina 2	73
Tabla 9 Salarios hasta el 2024.....	74
Tabla 10 Gasto en Servicios Públicos.....	75
Tabla 11 Amortización Préstamo Bancario	75

Índice de Cuadros

Cuadro 1 La experiencia de usuario en cada punto de contacto con la marca.....	34
Cuadro 2 Análisis de la Experiencia de Compra de los Usuarios.....	35

Cuadro 3 Matriz de Posicionamiento	39
Cuadro 4 DAFO	40
Cuadro 5 Estudio de Precios de la Competencia y Estrategia Combinada Precio-Costo de Envío	43
Cuadro 6 Estrategias de Marketing Digital Inbound.....	48
Cuadro 7 Estrategias de Marketing Digital Redes Sociales	48
Cuadro 8 Cronograma de Actividades	55
Cuadro 9 Cronograma de Eventos Especiales	56
Cuadro 10 Riesgos	76

Índice de Figuras

Figura 1 Dispositivos usados para compras Online	32
Figura 2 Medios de Pago preferidos para compras Online	32
Figura 3 Desarrollo, Adquisición y Seguimiento a los Productos	44
Figura 4 Estrategia de Distribución Conjunta.....	46
Figura 5 Mix de Estrategias para la variable Personas	49
Figura 6 Cadena de Suministro	53
Figura 7 Organigrama	¡Error! Marcador no definido.

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Factores que influyen la compra	31
---	----

1.1 Resumen Ejecutivo

El presente documento nace con el fin de impulsar la creación de la empresa Colombian Digital Underwear Store S.A.S, la cual operará con una tienda online. Esto bajo la estructuración de un plan de negocios que tiene como elementos primarios: por un lado, el producto, definido como ropa interior para hombre y mujer. En el cual el portafolio de productos está compuesto por: bóxers, brasieres y panties. Y por otro lado, el mercado, el segmento que se pretende impactar es: colombianos, hombres y mujeres entre los 15 y 44 años de edad de los estratos 3,4 y 5, que usan internet y realizan compras en plataformas virtuales, o mejor conocidas como tiendas online.

Este es un mercado que crece un 20 % anualmente y que representa cerca de 120 mil millones de pesos en ventas de empresas que se encuentran dentro del sector, de aquí se espera capturar un 0.16 % del share del mercado, para en el primer año, vender 195 millones de pesos. Los competidores continúan en la consolidación de estrategias de ventas online para ofrecer a sus clientes la mejor experiencia de compra posible, sin embargo, muchos de ellos aún no implementan de forma adecuada la totalidad de las estrategias que está demandando el sector.

El equipo gestor del proyecto está conformado por un profesional en Negocios Internacionales que a su vez será especialista en marketing digital, un ingeniero de sistemas con experiencia en desarrollo web y de software y un profesional de logística y administración con amplios conocimientos en cadenas de suministro.

La inversión inicial del proyecto es de 115 millones de pesos, que se contemplan para un término de operación de 6 meses, dadas las condiciones financieras del proyecto, se espera tener una tasa interna de retorno del 46 %. En caso de que se decida financiar una parte del proyecto, se deberá tomar un préstamo por 46 millones de pesos a un plazo máximo de 5 años.

1.2 Introducción

El presente documento, realizado con la intención de formular un plan de negocios para la creación de una tienda online de ropa interior en Colombia, detalla en tres fases todo el estudio exploratorio, mediante recopilación de fuentes secundarias, del mercado objeto de análisis y se presentan estrategias para impactarlo directamente con el fin de cubrir aquellas necesidades que los actores económicos que están presentes en el sector han pasado por alto. El sector del E-commerce en Colombia va en constante crecimiento, solo en 2015 se alcanzó un crecimiento récord del 64 % respecto al 2014 (BlackSip, 2017), lo que reafirma que la nueva economía digital está transformando la forma de hacer negocios en nuestro país. Poco a poco las empresas han ido migrando de un modelo de negocio tradicional a uno en el que las tecnologías de la información son determinantes en la obtención de conocimiento para posteriormente impactar el mercado con la nueva forma de hacer marketing: el marketing digital.

Pese a que el surgimiento de conceptos como; E-commerce, marketing digital, desarrollo de apps y social media, han generado un cambio en la estructura de las empresas y en la formación académica de las personas. Son herramientas que no han terminado de permear a toda la industria. Es una dificultad que se presenta sobretodo en empresas pequeñas y medianas que desconocen el tema o están poco capacitadas para implementar marketing digital en sus negocios. Esto genera un problema que afecta tanto a empresas como a consumidores; por un lado, las empresas dejan de percibir ingresos y pierden competitividad en el mercado, y por el otro, los consumidores dejan de percibir beneficios propios de las herramientas digitales porque las empresas no saben cómo gestionar la experiencia de compra online de sus clientes.

Precisamente ese último concepto mencionado, el de la experiencia de compra, es el eje sobre el que gira este plan de negocios. Tanto la investigación como la estrategia van encaminadas a

puntualizar todos aquellos factores que influyen en que la experiencia de compra online de una persona sea satisfactoria o no, con el fin de diseñar un plan que encierre todos esos factores dentro de una especie de paquete y sirva para considerar la experiencia de compra como un hito en el desarrollo de la empresa que se espera crear con este plan de negocios.

Teniendo en cuenta lo anterior, se procede a desarrollar un plan de negocios, con su estructura tradicional, orientado a estrategias de marketing digital y estrategias que influyen e impactan directamente en el sistema de experiencia de compra para el cliente, que se pretende diseñar en el presente plan de negocios.

Para finalizar, con el fin de facilitar el entendimiento del hilo conductor de la estructura de este plan de negocios, se aclara lo siguiente: en la identificación del problema se argumenta por qué es importante para la demanda de ropa interior que se desarrolle el presente plan de negocios, luego se presenta un objetivo general y unos específicos que tendrán que ser cumplidos uno por uno a lo largo del documento. Posteriormente en la justificación se argumenta por qué las empresas en Colombia deberían empezar a adecuar sus negocios al ámbito digital y al uso de las herramientas digitales. Finalmente se presenta el marco conceptual, dentro del cual se dan las definiciones de lo que se entiende por un plan de negocios y se presenta una recopilación documental de diferentes autores que defienden el argumento de la importancia de la implementación del marketing digital en las empresas. Asimismo se expone el marco legal que acoge este proyecto, todas aquellas normatividades y leyes que pueden llegar a influir en la implementación del mismo. Por último, dentro de la metodología, se explica la forma en la que se recopila información para su posterior análisis y qué fuentes se utilizarán para el cumplimiento del desarrollo de los objetivos y se detalla punto por punto la estructura que desarrollará el presente plan de negocios, para plena identificación del salto de un punto al otro.

1.3 Identificación Del Problema

En Colombia muchas empresas que se encuentran inmersas en el E-commerce aún no prestan suficiente atención al desarrollo de estrategias que estén encaminadas a mejorar la experiencia de compra de sus consumidores.

En este sentido cobra importancia la implementación de estrategias de Marketing Digital que tienen como objetivo no solo la atracción de clientes sino el mejoramiento de la experiencia de compra y el relacionamiento con los mismos, como lo explica la especialista en mercadeo Leidis Montero: “Debido a la falta de investigación en marketing digital en el sector comercio de Colombia y a la fuerza que ha tomado esta práctica, se hace necesario investigar y analizar más allá y descubrir qué es lo que se está haciendo y cómo afecta a las organizaciones la implementación de estas estrategias de marketing, para que puedan anticiparse de alguna manera a los rápidos cambios del mercado y las tecnologías. El definir estrategias de marketing digital para que estas se conviertan en una guía de las Pymes del sector comercio en Colombia, nos permiten cada vez tener un mayor control y seguimiento sobre lo que hacen nuestros clientes al utilizarlas. Todo esto se convierte en un beneficio mutuo que reciben los clientes y las organizaciones, al surgir nuevos canales de comunicación directa y efectiva entre ambos, logrando una cercanía entre la gente y las organizaciones que es difícil de encontrar en los canales tradicionales ” (Montero, 2015).

Por consiguiente, tener en cuenta lo anterior y sumarle a ello el concepto de “experiencia de compra de un consumidor online” nos lleva a generar estrategias de Marketing Digital encaminadas a mejorar aquellos aspectos que podrían estar haciéndonos perder clientes.

Pero, ¿Cuáles son los elementos que determinan una buena o mala experiencia de compra para un cliente y cómo se pueden identificar las fallas en esos elementos que nos están haciendo

perder clientes? De hecho es bastante fácil si se dispone de un canal de comunicación efectivo con el cliente, como una caja de comentarios en la que el comprador online pueda expresar su satisfacción o inconformidad con el producto o servicio adquirido. Analizando la caja de comentarios de varias tiendas online se pudo determinar que las mayores inconformidades tienen que ver con elementos como: pocas opciones de pago, la falta de información o información poco fiable, esperas largas o imprecisas del envío, falta de atención post-venta, inconformidad con el desempeño del producto o que no se satisfizo la necesidad, ausencia de filtros que faciliten la búsqueda y poca disponibilidad de los productos que se encuentran en la tienda online.

Del mismo modo se analizaron tiendas online de ropa interior para conocer las mayores inconformidades de los usuarios. Por ejemplo, en el sitio oficial de Leonisa hay muchos comentarios de mujeres que quedaron insatisfechas porque los brasieres o panties no les quedaron bien o no eran acordes a su talla, comentarios como “me quedó grande o pequeño” o “no me horma bien” se repiten una y otra vez a lo largo de la caja de comentarios. Esto resulta ser bastante frustrante para una compradora online porque no existe la posibilidad de realizar la devolución de ropa íntima, lo que termina representado para ella una pérdida de tiempo y dinero.

Por tal motivo, este plan de negocios tiene como finalidad desarrollar un sistema que disminuya total o parcialmente los inconvenientes relacionados con las tallas que tienen los compradores online de ropa interior.

Según todo lo anterior, en el siguiente capítulo de “objetivos” se plantean todos aquellos apartes que constituirán la estructura básica de este plan de negocios, que luego se profundizará a detalle en el capítulo de la “metodología”.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Crear un plan de negocios para una tienda virtual de ropa interior que mejore la experiencia de compra de los consumidores colombianos con una proyección de cinco años (2019-2023).

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Describir el mercado colombiano online de ropa interior.
2. Establecer el modelo de negocio y la propuesta de valor.
3. Definir un plan de mercadeo que soporte estratégicamente la ejecución del proyecto haciendo énfasis en las estrategias de marketing digital con la estructura de las 5 P's.
4. Determinar el plan operativo y la estructura organizacional del negocio.
5. Proyectar financieramente el proyecto para un periodo de 5 años.

.

1.5 Justificación

Un consumidor que adquiere sus bienes en un canal de retail tradicional termina abrumado por la cantidad de opciones que las diferentes marcas le ofrecen para satisfacer una misma necesidad, lo mismo sucede en los mercados de retail online, incluso puede llegar a ser más abrumador por la cantidad de información que hay en internet. Existen miles de páginas manejadas por empresas que buscan vender productos y servicios por internet, el comercio y la publicidad por internet se ha intensificado en los últimos años, acompañado de la revolución de las apps y del gran auge que tienen los smartphones hoy en día. Una persona técnicamente está recibiendo publicidad todo el día; en sus redes sociales, en las aplicaciones móviles instaladas en su celular, en correos que puede ver desde su smartphone.

Las empresas se están viendo obligadas a crear áreas de marketing digital o por lo menos tener un profesional con conocimientos en marketing digital. También buscan muchos Community Manager para que manejen sus redes sociales. El relacionamiento con el cliente ha cambiado, ya no se habla solo de call centers y de un centro de ayuda o chat en una página web, hoy las empresas están aprendiendo a cómo administrar sus relaciones con el cliente desde una red social. Y sobre todo, muchas empresas le están apuntando a la construcción de sitios web y aplicaciones móviles que sirvan como canales de comercialización de sus productos y servicios.

Sin embargo, el comercio electrónico se muestra como un rompecabezas difícil de interpretar para algunas empresas, parece que existe una tendencia a olvidar algo tan esencial en el marketing como lo es la experiencia de compra de un cibernauta.

En Colombia no se ha profundizado, ni técnica o teóricamente, en relación con el comercio electrónico, según la Comisión de Regulación de Comunicaciones en un estudio sobre comercio electrónico publicado en abril de 2017, los conocimientos sobre comercio electrónico no están completamente presentes en la academia. También se percibe que existe falta de capacitación y formación para las MYPYMES para una transición satisfactoria de sus negocios al comercio electrónico. Esto se traduce para el consumidor de la sociedad colombiana en una inhibición en poder acceder a los beneficios de las compras on-line. El endeble esfuerzo de las empresas en Colombia por mejorar sus sistemas de relacionamiento con el cliente, la operatividad que exige un comercio que funciona online y la pérdida del enfoque en la experiencia de compra de sus clientes hace que el consumidor colombiano aún divise brechas complejas que disminuyen su confianza en el comercio por internet.

Este proyecto se basa en eso, mejorar la experiencia de los compradores de ropa interior en Colombia mediante la utilización de un simulador de medidas el cuál será el valor agregado del

proyecto. Trabajando el concepto de experiencia de compra y estudiando el comportamiento del mercado de ropa interior en Colombia se pretende construir un modelo de negocio capaz de generar rentabilidad operando únicamente por internet, es decir, sin sucursal física o local de ropa interior.

Es importante que en Colombia se cree una cultura en torno a los negocios por internet, los avances en los últimos años son importantes, pero aún nos quedamos cortos, este proyecto busca abordar un tema que constantemente preocupa a los gerentes de marketing de empresas en todo el mundo, pero que en Colombia aún se pasa por alto; la experiencia de compra.

La importancia del desarrollo de este proyecto radica en el estudio de la experiencia de compra e implementar esos conceptos a un mercado en específico; de ropa interior masculina y femenina en Colombia. Bajo esto crear un precedente que se pueda llevar a cabo en otros sectores de la economía colombiana que también encaminan su futuro a los negocios por internet y más específicamente a las aplicaciones móviles. Como afirma el diario español La Vanguardia el modelo de negocio del futuro está en las apps, menciona que pasamos el 54 % de nuestro tiempo en el mundo digital utilizando apps (La Vanguardia, 2017).

Con todo lo anterior, se deja claro el eje temático bajo el que se desarrollará el presente documento. No obstante, es importante apoyar todo esto sobre la opinión de diversos autores, que también en cierta forma identifican el mismo problema, lo anterior se presenta dentro del siguiente apartado llamado “marco conceptual” en el que, adicionalmente, se darán definiciones, de lo que es un plan de negocios, consideradas bases conceptuales por el autor del presente documento para el desarrollo del mismo.

1.6 Marco Conceptual

Para el desarrollo de este plan de negocios, se tendrán en cuenta tres definiciones: La primera propuesta por Garret Sutton en el que afirma que: “el plan de negocios ayuda a clarificar y enfocar el desarrollo del negocio. Reúne tres elementos fundamentales sobre los que se cimienta el desarrollo del plan de negocios: el negocio, el marketing y las finanzas” (Sutton, 2005). Es una definición que contrasta plenamente con el desarrollo de este plan de negocios, en el que el marketing y las finanzas son punto clave en la planificación.

La segunda definición va por cuenta de las autoras del libro “Como armar un plan de negocios” Danila Terragno y María Lecuona, su definición le da facultades evaluadoras y de plasmar un negocio desde sus lineamientos principales, lo definen como: “El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha” (Terragno & Lecuona, 1999).

Por último la acertada definición de Antonio Borello expuesta en su libro “El Plan de Negocios”: “El plan de negocios es un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz” (Borello, 2000), por lo cual este documento pretende ser ese instrumento que sirva para planificar y ejecutar eficazmente actividades y estrategias que permitan posicionar una tienda virtual de ropa interior dentro del mercado colombiano. Adicional Borello expone lo siguiente: “El Plan de negocios se propone tres objetivos principales: poner al empresario en capacidad de asumir los riesgos relativos a la realización de una idea de negocios convencer a los grupos de interés externos a la empresa de financiar y por tanto compartir el riesgo que dicha idea comporta (plan de negocios como herramienta de evaluación de una inversión) y proporcionar al empresario un instrumento de guía en el proyecto empresarial acometido (plan de negocios como elaboración de un plan estratégico y operativo)”

(Borello, 2000). Son tres objetivos que sin duda se tienen presentes para darle una finalidad a posteriori a este proyecto. Con lo anterior se da por sentada la conceptualización utilizada para enmarcar el propósito del presente documento.

A continuación se presenta una recopilación documental de diferentes autores que sirvieron de inspiración para la identificación del problema que se está presentando en este plan de negocios: las empresas en Colombia no han hecho un tránsito satisfactorio al uso de herramientas digitales:

El Magister en Administración y experto en Marketing Alejandro Soler de la Universidad de los Andes en 2014 ya divisaba la importancia del comercio electrónico para el país: “Es importante que las empresas y empresarios del país sean conscientes de los cambios sociales y comportamentales que ha traído Internet en los últimos años. Muchos han detectado las increíbles oportunidades que representa el programa Vive Digital, del Gobierno Nacional. En términos de infraestructura, en poco tiempo se proyecta tener 1.078 municipios del país conectados por fibra óptica, así mismo 8.8 millones de conexiones de banda ancha. Recientemente fue asignado el espectro 4G para Internet móvil lo cual va a disparar sustancialmente la conectividad de nuestros ciudadanos en todos los niveles socioeconómicos” (Soler, 2014).

En 2015 una aspirante a título de especialización de la Universidad Militar hizo su proyecto de grado sobre el Marketing Digital Como Mecanismo Para Optimizar Las Ventas En pymes del Sector Comercio En Colombia, su proyecto identificó un problema similar al del presente proyecto: En Colombia aún hay empresas que no saben cómo utilizar el internet para atraer clientes, posicionarse en buscadores, aprovechar el comercio electrónico para vender más o incluso la importancia de tener una página web. Debido a la falta de investigación en Marketing

digital en el sector comercio de Colombia, y a la fuerza que ha tomado esta práctica, se hace necesario investigar y analizar más allá, y descubrir qué es lo que se está haciendo y como afecta a las organizaciones la implementación de estas estrategias de marketing, para que puedan anticiparse de alguna manera a los rápidos cambios del mercado y las tecnologías (Montero, 2015).

Para el año 2012 tres estudiantes de la Universidad del Rosario realizaron un Estudio de Factibilidad de Comercialización Online en Colombia para diferentes sectores productivos y afirmaban lo siguiente: “se hace necesario estudiar este sector del comercio que representa oportunidades prácticas para el desarrollo y competencia del país frente al mundo. Además porque contribuiría al desarrollo tecnológico del país y a elevar el comercio de los residentes de Colombia con el resto del mundo. Es conveniente dar un panorama objetivo de los beneficios y desventajas que tiene crear una plataforma de comercio electrónico basándose en sus costos, condiciones y restricciones” (Ramírez, Soacha, & Barreto, 2012).

El portal colombiadigital.net está constantemente informando sobre las tendencias en Marketing Digital en el país y la región: Según datos de la CEPAL, el porcentaje de usuarios de Internet con respecto al total de la población de América Latina y el Caribe creció 10,6% al año entre 2000 y 2015, por lo que no es de extrañar que las campañas digitales resulten más atractivas al ser más efectivas y significativamente más baratas que las pautas publicitarias en medios tradicionales.

Finalmente, la Comisión de Regulación de Comunicaciones brinda anualmente un informe con un análisis integral del comercio electrónico en país y muestra cifras relevantes para el tema: De acuerdo con los resultados del primer y del segundo estudio contratado por la CCCE a PwC y del tercer estudio contratado a KPMG, las ventas de comercio electrónico en Colombia

ascendieron a US\$8.283 millones en 2013 y a US\$9.961 millones en 2014, con un crecimiento del 20%. Para el 2015 las ventas ascendieron a US\$16.329 millones, con un incremento de 64% frente al 2014. Lo anterior representa el 2.19% del Producto Interno Bruto - PIB para 2013, 2.62% del PIB para 2014 y 4.08% para 2015. Para este último año, 56% de las transacciones se originaron en tarjetas de crédito y 44% en tarjetas débito (CRC Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2017). Este proyecto se verá soportado en gran parte por este tipo de información.

En cuanto a la estructura del plan de negocios se dará a conocer dentro de la metodología, descrita después del marco legal, para que se conozca a detalle la estructura que se pretende desarrollar.

1.7 Marco Teórico

Para entrar en contexto sobre los dos temas principales en los que está inmerso este proyecto, es decir, E-commerce y Marketing Digital, se dan a conocer varias definiciones de diferentes autores para un mejor entendimiento de la estructura conceptual y teórica que abarca este proyecto.

La siguiente es una definición precisa de la Red de Empresarios VISA sobre lo que es el comercio electrónico: “E-commerce o Comercio Electrónico consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet. [...] La red permite acceder a los productos y servicios de las empresas durante las 24 horas del día.” (Red de Empresarios VISA, 2014).

Según el profesor de Tecnologías de Información de Empresa Enrique Dans, el comercio electrónico en una forma amplia se define como: “Es una moderna metodología que da respuesta a varias necesidades de empresas y consumidores, como reducir costes, mejorar la calidad de

productos y servicios, acortar el tiempo de entrega o mejorar la comunicación con el cliente. Más típicamente se suele aplicar a la compra y venta de información, productos y servicios a través de redes de ordenadores. En los últimos tiempos el termino se presenta ligado al desarrollo de Internet [...]” (Dans, 2010).

En cuanto al marketing digital, se tienen las siguientes definiciones:

Una agencia especializada en el tema de marketing digital da esta acertada definición: “El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevada a cabo a los medios digitales. Todas las técnicas del mundo off-line son imitadas y traducidas a un nuevo mundo, el mundo online. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas.” (MD Marketing Digital, 2014)

Según el conocido teórico del marketing Philip Kotler & Gary Armstrong en uno de sus libros de “Fundamentos de Marketing” (2008) definen este término como: “E-Marketing o Marketing en Línea: Consiste en lo que una empresa hace para dar a conocer, promover y vender productos y servicios por Internet.” (Kotler & Armstrong, 2008) Un concepto básico, pero de los primeros que se dieron sobre el tema.

Por último se encuentra la definición, bastante básica también, pero dada ya en 2002 por la autora del libro “Marketing.com: Marketing y Comercio Electrónico en la Sociedad de la Información” Inma Rodríguez que define esta disciplina como: “Marketing en Internet: Puede definirse como el uso de Internet y otras tecnologías digitales relacionadas para conseguir los objetivos de marketing de la organización, de acuerdo con el enfoque actual de la disciplina” (Rodríguez, 2002)

Todas estas definiciones ayudarán al lector a darse un contexto amplio sobre el tema que se está tratando y que se entienda como una disciplina de amplio estudio que está surgiendo con una serie de herramientas altamente aclamadas por el sector empresarial y que han transformado la forma de hacer negocios a como la conocíamos antes.

1.8 Marco Legal

El proyecto pretende realizar un documento académico que ayude a entender la relevancia del tema para el país, sus objetivos son netamente académicos y recopilan información que no puede ser utilizada directa o explícitamente para realizar un proyecto que contenga fines lucrativos. Los parámetros utilizados para la elaboración del mismo no contradicen ninguna ley o normatividad colombiana y solo pretende ampliar y aclarar la temática que se quiere desarrollar.

Adicionalmente se presentan las principales leyes internacionales, locales y organismos reguladores en esta materia:

Ley Modelo de la CNUDMI sobre Comercio Electrónico (1996). Estos son algunos de los organismos internacionales que ejercen algunas regulaciones sobre Internet y Comercio Electrónico: la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI- WIPO); la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI – UNCITRAL); la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE- OECD); el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA); y la Cámara de Comercio Internacional (CCI - ICC).

En Colombia: La regulación del comercio electrónico (Ley 527 de 1999). El organismo que regula el flujo de información y las tecnologías de la información en Colombia es el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

1.8 Metodología

El presente documento pretende plantear un plan de negocios que desarrolle la idea de negocios de acuerdo al problema identificado en el proyecto. Esto se pretende realizar con un análisis global que enmarque una investigación y estudio de los aspectos de mercado; técnicos, económicos, financieros, administrativos y legales. Con toda la información se consolidará un análisis que permita determinar la viabilidad del proyecto.

Por tal motivo el presente plan de negocios se desarrollará bajo una base investigativa en la que intervienen las siguientes fases:

- Investigación exploratoria: Estimar tamaño y características del mercado. Apoyado en la obtención de cifras oficiales de fuentes secundarias en las que se incluyen instituciones dedicadas a la observación y predicción del comportamiento del E-commerce en Colombia como, por ejemplo, la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. Lo anterior permite contar con la suficiente información de fuentes secundarias que sirve para detallar el tamaño y las características del mercado online de ropa interior en el país, por lo cual no se necesita de otros tipos de metodología para adquirir la información, como por ejemplo encuestas.
- Investigación descriptiva: Especificar / Describir características del diseño del producto-servicio. También mediante fuentes secundarias y el análisis de los productos de la competencia como fuente primaria para focalizar las estrategias de portafolio a una exigencia preestablecida por el mercado.
- Investigación Experimental: En el análisis financiero se alteran y proyectan variables definidas. Los costos se obtienen por medio de cotización y búsqueda por internet de información de costos y gastos relativos al negocio.

La estructura que se utilizará para desarrollar este plan de negocios será, en orden:

- **Resumen Ejecutivo:** Se presentan las generalidades de este plan de negocios.
- **Equipo:** Se presenta el equipo profesional que integra el capital humano para llevar a cabo el negocio.
- **Producto:** Se detallan las especificaciones del portafolio de productos desarrollado.
- **Modelo de negocios:** Se explica cómo se piensa generar ingresos y cuál es la propuesta de valor.
- **Mercado:** Se presenta un análisis de la industria, se expone el contexto del E-commerce en Colombia y en el sector de la moda y se detalla el tamaño del mercado, las tendencias, la proyección de crecimiento que tiene y el perfil del consumidor. Adicional se realiza un análisis de la competencia en el que se expone un análisis detallado de la experiencia de compra de los consumidores de la competencia y se menciona la competencia indirecta.
- **Plan de marketing:** Se detalla la matriz de posicionamiento, el análisis DAFO y la proyección de ventas del negocio. Luego se procede a segmentar el mercado y posteriormente a definir las estrategias de marketing mix.
- **Plan Operativo:** Se especifica la cadena de suministro del negocio. Posteriormente se planea el cronograma de actividades, se construye un cronograma de eventos especiales y se definen especificaciones técnicas como la localización física del negocio y el método de selección de proveedores.
- **Estructura Organizacional:** Se expone la visión y misión de la empresa, se presenta el organigrama y el perfil y las funciones de cada cargo.
- **Plan Financiero:** Se puntualiza la inversión inicial, los estados de resultados con y sin apalancamiento y se detallan gastos referentes a la nómina, servicios públicos y activos fijos.

- Riesgos: Se elabora una matriz de riesgos con su respectivo plan de contingencia.

Expuesta entonces la estructura, se prosigue a presentar en el siguiente capítulo al equipo humano vital para el desarrollo de este proyecto.

2. Equipo

Este proyecto estará conformado en su esencia básica por tres profesionales de las áreas de conocimiento de la administración, la logística y la tecnología. Los cuales son primordiales para el desarrollo y la implementación de este plan de negocios. Así pues, los profesionales mencionados que conforman el equipo que funda esta empresa son:

Un profesional en negocios internacionales, con conocimientos en marketing digital que será el encargado de liderar a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Posee experiencia en la comercialización de productos masivos en áreas de marketing. También conoce a cabalidad los procesos de las demás áreas involucradas en la estrategia de una empresa, tales como logística y abastecimiento, finanzas, contabilidad y planeación. Esto le permite tener una visión general de negocio y tiene todas las aptitudes para diseñar planes estratégicos que posicionen a la empresa como un competidor fuerte dentro del mercado de ropa interior online de Colombia.

Le sigue un profesional en áreas tecnológicas, representado en un ingeniero de sistemas, web o multimedia. Este profesional será el encargado de desarrollar toda la planta tecnológica de la empresa, su labor es fundamental para la puesta en marcha de la operación de la tienda online. Sus diseños de la página web y del software simulador de medidas, el cual es la representación de la propuesta de valor de este modelo de negocios, son de gran relevancia para que se pueda plasmar todo lo incluido dentro de este plan de negocios y se pueda entrar como un competidor serio dentro del mercado de ropa interior. Lo anterior deja como imperativo que dicho

profesional sea una persona con creatividad, originalidad, ágil, flexible a los cambios tecnológicos y dinámica.

Por último, se cuenta con un profesional en áreas de la logística y/o la administración que será el encargado de administrar la cadena de suministros, su labor es esencial para garantizar la satisfacción de los clientes en términos de tiempos de entrega y calidad del producto. Su gestión en el abastecimiento y distribución hacia el cliente final serán determinante para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de marketing. Es un profesional que destaca por su análisis en la toma de decisiones y la planeación operativa de la empresa.

Finalmente, y después de conocer el equipo de profesionales necesario para la ejecución del presente plan se presenta el portafolio de productos en el siguiente apartado de “producto”.

3. Producto

Los productos de ropa interior que comprenden este plan de negocios están divididos en dos líneas: hombres y mujeres. Para cada una de estas líneas se manejarán; una (1) sublínea para hombres y dos (2) sublíneas para mujeres. Dentro de la sublínea de hombres se encuentra lo que popularmente se conoce en el mercado colombiano como boxers y para las sublíneas de mujeres se manejarán brasieres y panties, o brasileras, como comúnmente se le conocen en el mercado. Los nombres de las marcas que se establecieron para cada una de las líneas quedaron de la siguiente manera: **Hot Space** para hombres y **A Kind of Magic** para mujeres.

Por otra parte, para escoger los tipos de boxers, brasieres y panties, se tuvo en consideración la información recopilada durante el análisis de la competencia y sus tiendas online, mediante la utilización de filtros para conocer los productos más populares y/o más vendidos en esos portales. De esta forma fue más fácil conocer cuáles son los tipos de productos de ropa interior que más están demandando los consumidores online. Las marcas analizadas fueron: Leonisa, Bronzini (Grupo Éxito), Lilipink y Geordi.

Por lo tanto, se escogieron los productos que estratégicamente tienen más probabilidades de posicionarse en el mercado debido a su alta demanda. Las características, materiales, medidas y demás especificaciones se detallan en las fichas técnicas que se encuentran dentro de los anexos del presente documento.

Teniendo claro el portafolio de productos, se procede a detallar el modelo de negocios en cuanto a la obtención de ingresos y la propuesta de valor establecida para generar competitividad en el mercado.

4. Modelo De Negocios

4.1 Obtención de Ingresos

La empresa tiene como propósito generar ingresos por la venta de prendas íntimas por internet, con lo cual los recursos claves los representa la página web, como instrumento de promoción de los productos de la empresa y, por otra parte, la suscripción a una pasarela de pago, como instrumento facilitador del recaudo del pago que los clientes hacen mediante sus corresponsales bancarios y tarjetas débito/crédito.

4.2 Propuesta de valor

Teniendo en cuenta expuesto en la identificación del problema, más allá del producto, la propuesta de valor de este proyecto se centra en la experiencia de compra online de los cibernautas. Si entendemos que el problema es que a muchos compradores online les ocurre que cuando las prendas que adquirieron llegan a su domicilio resultan no ser de su talla, la propuesta de este modelo de negocios para una tienda online es desarrollar un software simulador de medidas que ayude al consumidor a elegir la talla correcta acorde a las medidas de su cuerpo. El diseño básico de esta herramienta consta de un modelo a escala de un cuerpo humano y unos campos para que el cliente introduzca la información referente a su altura, medidas de su cintura, cadera, hombros, busto (en el caso de las mujeres), cola, etc. Al introducir estos datos la herramienta simulará un modelo a escala del cuerpo del cliente y le indicará cuál es la talla que le queda bien. La idea es que el cliente pueda jugar con las diferentes referencias en su cuerpo digitalmente simulado y pueda elegir la que más le guste. Es un factor diferenciador que no tiene ninguna de las tiendas online que se analizaron de la competencia y con la cual se espera capturar la atención de los consumidores del mercado de ropa interior.

5. Mercado

5.1 Análisis de la Industria

5.1.1 Panorama general del E-commerce en Colombia.

El E-commerce en Colombia está creciendo a un ritmo acelerado, hay quienes piensan que el futuro del comercio retail del país está en los canales de venta online. Actualmente el porcentaje del retail digital respecto a la totalidad de los canales de retail está entre el 1 % y el 3 % y aunque no se puede comparar con la cifra de países industrializados como China donde el retail digital representa el 12.9 %, Corea del sur el 11.6 %, Reino Unido el 12.5 % y Estados Unidos el 8.1 % (BlackSip, 2017), la realidad es que el E-commerce en Colombia está teniendo una maduración rápida respecto a otros países de la región y representa una gran oportunidad de negocios.

A continuación se darán a conocer las últimas cifras publicadas por parte de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) respecto a lo que representa el total del E-commerce y después las cifras específicas del sector en el que se encuentra este plan de negocios de ropa interior, es decir, el sector de la moda, ya que es importante dimensionar las dinámicas y el comportamiento que ha tomado el E-commerce en nuestro país para darle solidez al argumento de que el retail digital representa una gran oportunidad para las empresas que se están aventurando a las ventas Online.

Según las cifras entregadas por la CCCE en el primer semestre del año 2017, las transacciones digitales crecieron un representativo 64 % del año 2014 al año 2015 y un 26 % del año 2015 al año 2016, llegando a una cifra de 41.3 billones de pesos en ese último año (CCCE, 2017). Asimismo, en el primer semestre del año 2017 fueron un total 24.4 billones de pesos mientras que en el primer semestre del 2016 eran de 19.4 billones de pesos, lo que representa un crecimiento del 26 %. Solo el E-commerce pasó de 6 a 7.1 billones de pesos, creciendo un 17 %

(CCCE, 2017). Esto da cuenta de la relevancia que está tomando el comercio electrónico en el país. Además de esto solo el E-commerce representó el 1.5 % del total del PIB del año 2016 y el total de transacciones digitales el 4.79 % (CCCE, 2017). Destaca el crecimiento que ha tenido el E-commerce vs la economía colombiana en general, la cual en 2016 apenas creció un 1.2 %. Esto quiere decir que pese a que estamos en recesión, el comercio por internet se aísla de esa realidad y en 5 años puede llegar a convertirse en un motor de la economía.

5.1.2 El sector de la moda en el E-commerce

Ahora bien, después de ver las cifras generales del E-commerce en el país, se analizarán las cifras específicamente del sector de la moda, en el cual se encuentra inmerso este plan de negocios.

Según el reporte sobre E-commerce en Colombia elaborado por BlackSip con datos suministrador por la pasarela de pagos en línea PayU, la categoría de moda representó el 19.72 % del total de las ventas online en el año 2016, solo siendo superada por la categoría de entretenimiento y turismo que tuvo una participación del 27.48 % (BlackSip, 2017), lo cual es totalmente natural, teniendo en cuenta que la mayoría de tiquetes aéreos, planes turísticos, boletos para conciertos, entre otros, se compran en canales digitales, es decir, internet ya es un canal natural para la adquisición de este tipo de servicios.

Pero caso contrario ocurre con el sector de la moda, ya que este fenómeno de compras masivas de prendas de vestir por internet comenzó su boom en los últimos años. Según cifras de Euromonitor la categoría de moda creció en ventas por internet un extraordinario 35.1 % del 2015 al 2016, solo lo supera el crecimiento de la categoría de Belleza y cuidado personal con un crecimiento del 48.3 %. No obstante, la categoría de belleza vendió 18.2 mil millones de pesos, mientras que la categoría de moda, la cual tiene la mayor participación en el retail digital, llegó a

la cifra de los 632 mil millones de pesos en 2016, seguida por la categoría de productos multimedia con 467.9 mil millones y la categoría de electrodomésticos con 453.4 mil millones (Euromonitor, 2018). Estas cifras demuestran la relevancia que tiene el sector de la moda para el E-commerce y el atractivo de este mercado para que entren nuevos competidores.

Por otro lado, también es importante mencionar la participación que tiene cada ciudad en las compras online de moda, el siguiente cuadro, tomado de un estudio hecho por PAYU sobre ventas de moda por internet en Colombia, muestra el porcentaje de participación de cada ciudad, en el cual se puede ver en qué ciudades se acapara el mercado online de moda.

Tabla 1
Top de Ventas Ropa Interior Online por Ciudad

#	TOP TRX	%
1	Bogotá	29.5%
2	Medellín	12.5%
3	Cali	5.3%
4	B/quilla	3.1%
5	B/manga	3.0%
6	Cartagena	2.9%
7	Manizales	2.0%
8	Pereira	1.5%

Fuente: PayU. (2016). *Vender moda por internet en Colombia*. Obtenido de payulatam:

<https://www.payulatam.com/imagenes-correos/Unetwork/ebook-moda.pd>

Como se puede observar en la Tabla 1 de Top de ventas de ropa interior por ciudad, Bogotá, Medellín y Cali son las ciudades donde más se efectúan compras online de moda, con un total del 47.3 % de participación (PayU, 2016).

5.1.3 Tendencias del Mercado

En un estudio, realizado por el Observatorio de E-commerce y Transformación Digital y el Centro de Estudios EY para el año 2017, en el que se encuestan a 20.000 tiendas online, de las cuales el 17 % se ubican dentro del sector de la moda, se identifican las siguientes tendencias que

tomarán fuerza en los comercios por internet (Observatorio eCommerce & Transformación Digital; EY Centro de Estudios, 2017):

- El 51 % espera aumentar su presencia en 1 o más países.
- El 61 % de los comercios prevé lanzar nuevas líneas de negocio.
- El 48 % aumentará su presupuesto de inversión en marketing online por encima del 10 %, el 22 % crecerá en este rubro de inversión hasta un 10 % el 28 % lo mantendrá igual y apenas un 2 % recortará la inversión.
- El 89 % de las tiendas online invertirán menos de 15 millones de pesos al mes en publicidad por internet.
- El 40 % de los negocios empiezan a percibir incremento en el porcentaje de facturación proveniente de dispositivos móviles, 10 % o más de su facturación proviene de dispositivos móviles.
- El 79 % tiene su web adaptada a dispositivos móviles. Es decir, tienen una versión móvil para que las personas con Smartphones o tabletas puedan navegar sin inconvenientes por sus tiendas online.
- El 57 % no cambiará de proveedor logístico mientras que el 29 % si lo hará.
- El 85 % dispone de las tarjetas de crédito como método de pago, el 68 % tarjeta débito, el 74 % Paypal, el 39 % pagos contra entrega y el 75 % transferencias bancarias.
- El 56 % cuenta con herramientas de satisfacción de los clientes.
- El 55 % cuenta con chat de ayuda al usuario.

Según los resultados entregados por el estudio, se puede concluir que un buen porcentaje de las empresas empiezan a generar nuevos negocios y esperan impactar nuevos mercados.

Asimismo, se puede observar que hay un caso de polarización respecto a los que consideran

importante el tema de la experiencia de compra frente a los que no le prestan mucha atención al tema, confirmando el problema sustentado en este proyecto.

5.1.4 Proyección de Crecimiento del Mercado Online de Moda

Según una proyección realizada en un reporte sobre retailing en Colombia por Euromonitor, se espera un crecimiento compuesto del 19.1 % en la categoría de moda del año 2016 al año 2021, lo cual quiere decir que para el año 2021 las ventas de la categoría ascenderían a 1.5 billones de pesos (Euromonitor, 2018). Esto representa un panorama muy positivo para el crecimiento de las empresas que están compitiendo dentro de este sector.

5.1.5 Tamaño del Mercado

Anteriormente se mencionó que en términos monetarios la categoría de moda representa alrededor de 632 mil millones de pesos. Ahora bien, en términos de cuántas personas hay en ese mercado, se puede calcular teniendo en cuenta estas cifras: Según Nielsen, Colombia cuenta con 28.5 millones de internautas (Nielsen, 2017), de esa cifra, según un estudio realizado por The Cocktail Analysis para la CCCE el 76 % de esos internautas han comprado por lo menos una vez un producto o servicio por internet (The Cocktail Analysis, 2016), esto quiere decir que alrededor de 21.6 millones de internautas son compradores potenciales.

En el mismo estudio realizado por The Cocktail Analysis se menciona que 35 % de los compradores online son compradores de moda (The Cocktail Analysis, 2016), lo que quiere decir que el tamaño del mercado online de moda en Colombia es de aproximadamente 7.5 millones de personas. Para el caso específico de ropa interior, que representa cerca del 20 % del mercado offline (Dinero, 2017), bastaría con trasladar esta situación análogamente al mercado online y aplicar ese 20 % para determinar que el **mercado objetivo para este plan de negocios es de 1.5 millones de personas.**

5.2 Perfil del Consumidor

Según el reporte de BlackSip, las principales características de los consumidores online de moda son: Tienen una edad promedio de 31 años, el 55 % son mujeres y el 45 % son hombres, usan la información de internet como fuente de inspiración para escoger productos, usan la información para encontrar las ofertas más convenientes, prefieren ver los productos en fotos de alta definición y prefieren los dispositivos de pantalla grande (como los computadores de escritorio o laptops) para realizar la compra (BlackSip, 2017).

En el Gráfico 1 se presentan los factores que influyen la compra de un consumidor online:

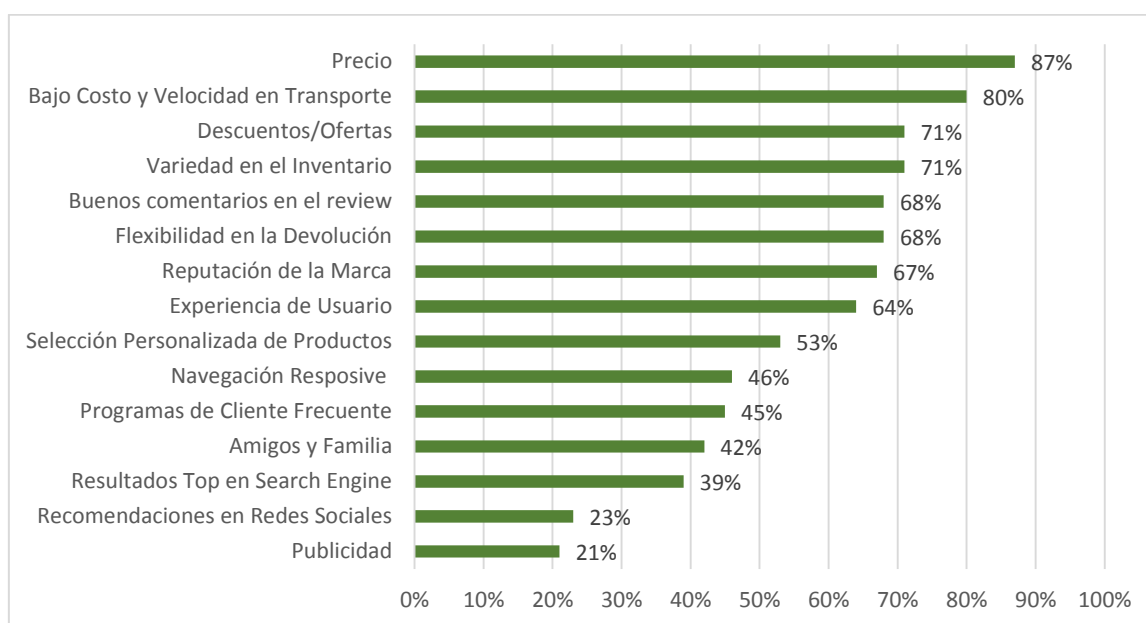


Gráfico 1 *Factores que influyen la compra.*

Fuente: Elaborado a partir de la información publicada por la CCCE de un informe de PayU sobre tendencias del E-commerce en Colombia (PayU, 2017).

Como se puede apreciar en el Gráfico 1 de Factores que influyen la compra, el precio, los costos de envío y las promociones son los factores más tenidos en cuenta, todos ellos relacionados con el precio final de adquirir un producto. No obstante factores como los comentarios de otros usuarios, la flexibilidad en la devolución y la experiencia del usuario,

también son considerados importantes a la hora de adquirir un producto, todo esto relacionado con el concepto de experiencia de compra que se está planteando en este plan de negocios, lo que confirma la importancia de este tema a la hora de diseñar las estrategias de venta que se van a impulsar en la tienda online.

Por otra parte, en lo que respecta a los dispositivos usados para la compra, el 94 % usa el computador, el 49 % Smartphone y el 26 % Tablet (The Cocktail Analysis, 2016).

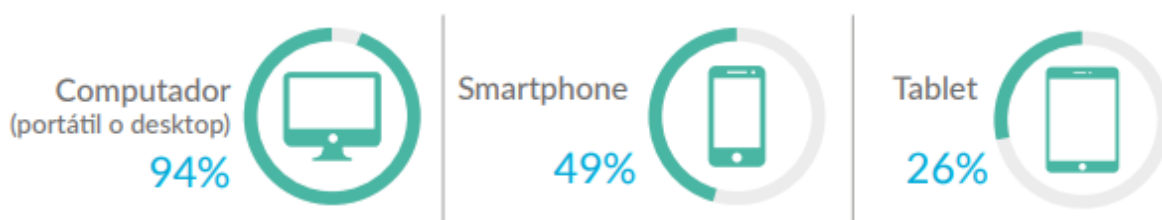


Figura 1 Dispositivos usados para compras Online

Fuente: BlackSip. (2017). *Reporte de Industria: El E-commerce en Colombia 2017*. Obtenido de BlackSip:

<http://content.blacksip.com/reporte-de-industria-el-e-commerce-en-colombia-2017>

En cuanto a los medios de pago, los preferidos según PayU son:



Figura 2 Medios de Pago preferidos para compras Online

Fuente: BlackSip. (2017). *Reporte de Industria: El E-commerce en Colombia 2017*. Obtenido de BlackSip:

<http://content.blacksip.com/reporte-de-industria-el-e-commerce-en-colombia-2017>

Con base en la Figura 2 de Medios de Pago preferidos para compras Online, se puede afirmar que el 60 % de las compras se realizan con tarjeta de crédito, lo cual indica que las personas

están dispuestas a endeudarse comprando por internet con tal de conseguir el producto que están buscando.

Otros aspectos importantes del perfil de consumidor:

- Sus mayores motivaciones para comprar online son la comodidad, la facilidad y la posibilidad de comprar sin desplazarse (BlackSip, 2017).
- El ticket promedio de los compradores online de moda es de COP 136.566 (PayU, 2016).
- El 51 % de los compradores online valora que la tienda reciba diferentes medios de pago (The Cocktail Analysis, 2016).
- El 49 % valora que el envío sea gratis (The Cocktail Analysis, 2016).
- El 45 % valora la facilidad para realizar devoluciones (BlackSip, 2017).
- El 51 % de los compradores de moda se informan online antes de tomar una decisión de compra y se fijan en la relación calidad-precio (The Cocktail Analysis, 2016).
- El 33 % de los compradores de moda han tenido problemas con la compra, es la categoría donde hay más problemas relacionados con la compra (The Cocktail Analysis, 2016).
- Los problemas más frecuentes son: demora en el pedido con un 37 %, que el producto no corresponde con la descripción con un 30 %, el producto llegó defectuoso con el 24 % y el producto no era lo que esperaba con el 23 % (The Cocktail Analysis, 2016).

Lo anterior demuestra que el mercado online de moda necesita que se implementen estrategias para disminuir los problemas que tienen los compradores.

5.3 Análisis de la Competencia

La categoría de moda en el ámbito del E-commerce ha tomado fuerza, en gran parte, por la buena respuesta que han tenido varios competidores del sector a la demanda que ha surgido en

este canal. La metodología que se va a utilizar para analizar a la competencia estará enfocada al concepto de experiencia de compra que se ha venido trabajando a lo largo de este plan de negocios. Para ello se escogieron a los principales competidores del sector: Leonisa, Éxito con su marca propia de ropa interior para hombres y mujeres Bronzini, Lilipink y Geordi. En este sentido, se analizará la experiencia de compra de cada una de estas marcas visitando sus tiendas online y haciendo la simulación de una compra.

Los parámetros que se van a utilizar para catalogar la experiencia como buena o mala serán los siguientes:

Cuadro 1

La experiencia de usuario en cada punto de contacto con la marca

Buena experiencia		
Búsqueda ▪ Posicionamiento en buscadores. ▪ Filtros.	Comparación ▪ Comparadores de producto. ▪ Información completa [fichas de producto]. ▪ Fotos de calidad. ▪ Comentarios compradores.	Selección ▪ Promociones. ▪ Productos relacionados. ▪ Disponibilidad.
Pago ▪ Confirmación del pago y del pedido. ▪ Sin sobrecostos. ▪ Seguridad. ▪ Fecha y ubicación estimada de entrega.	Envío ▪ Posibilidad de seguimiento. ▪ Claridad sobre el costo de envío y costo de envío incluido. ▪ Confirmación telefónica. ▪ Recoger en tienda (click and collect).	Post-venta ▪ Sencillez del proceso. ▪ Costos de devolución del producto incluidos. ▪ Opción de reembolso. ▪ Devolución en tienda.
Mala experiencia		
Búsqueda ▪ Mala experiencia de usuario. ▪ Información incompleta. ▪ Información poco fiable.	Comparación ▪ Ausencia de información completa.	Selección ▪ Falta de claridad sobre precio final (precio producto + otros costos).
Pago ▪ Pocas opciones de pago. ▪ Demasiados datos solicitados. ▪ Cobertura de tarjetas de crédito limitadas.	Envío ▪ Esperas largas o imprecisas. ▪ Horarios de entrega inciertos.	Post-venta ▪ Condiciones confusas. ▪ Ausencia de contacto / falta de comunicación.

Fuente: BlackSip. (2017). *Reporte de Industria: El E-commerce en Colombia 2017*. Obtenido de BlackSip:

<http://content.blacksip.com/reporte-de-industria-el-e-commerce-en-colombia-2017>

Establecidos los parámetros, el análisis es el siguiente:

5.3.1 Análisis de la Experiencia de Compra en la Competencia.

Cuadro 2 Análisis de la Experiencia de Compra de los Usuarios

			
1) Buena utilización de filtros de búsqueda. 2) Fotos de Calidad. 3) Gran variedad de inventario. 4) Nivel de ofertación del 5 %. 5) Si hay comentarios de otros usuarios. 6) Buena información acerca del producto. 7) Cuenta con guía de medidas. 8) La navegabilidad es buena. 9) Cuenta con envío gratis. 10) Política de devoluciones clara. 11) Variedad en medios de pago. 12) No cuenta con chat de ayuda para el usuario.	1) Inadecuada utilización de filtros de búsqueda. 2) Las fotos no son de calidad. 3) Gran variedad de inventario. 4) Nivel de ofertación del 67.5 %. 5) No hay comentarios de otros usuarios. 6) Información insuficiente acerca del producto. 7) Cuenta con guía de medidas. 8) La navegabilidad es buena. 9) No cuenta con envío gratis. 10) Política de devoluciones clara. 11) Variedad en medios de pago. 12) No cuenta con chat de ayuda para el usuario.	1) Inadecuada utilización de filtros de búsqueda. 2) Fotos de calidad. 3) Inventario limitado. 4) No tiene ofertas o tiene muy pocas. 5) No hay comentarios de otros usuarios. 6) Información insuficiente acerca del producto. 7) Cuenta con guía de medidas. 8) La navegabilidad es mala. 9) Cuenta con envío gratis por compras superiores a 300.000 pesos. 10) Política de devoluciones confusa. 11) Pocos medios de pago disponibles. 12) No cuenta con chat de ayuda para el usuario.	1) Buena utilización de filtros de búsqueda. 2) Fotos de calidad. 3) Buena variedad de inventario. 4) No tiene ofertas. 5) No hay comentarios de otros usuarios. 6) Buena información acerca del producto. 7) Cuenta con guía de medidas. 8) La navegabilidad es buena. 9) No cuenta con envío gratis. 10) No tiene expuesta su política de devoluciones en su web. 11) Pocos medios de pago disponibles. 12) Cuenta con chat de ayuda para el usuario.

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, en términos generales se puede afirmar que la tienda online de Leonisa tiene una mejor experiencia de compra que las demás, a pesar de tener pocas ofertas en su página, lo compensa el hecho de que tenga una política de devoluciones que le da 30 días a las compradoras para devolver una prenda.

También destacan los comentarios de otras usuarias que ya han adquirido un producto, esto es algo que puede guiar en la decisión de compra a otras mujeres. Caso contrario en las tiendas online de Bronzini, Lilipink y Geordi, en las que las políticas de devolución son confusas, dan poco tiempo para efectuar la devolución (entre 3 y 7 días) y no cuentan con una sección de comentarios que puedan guiar a otras mujeres en su decisión de compra.

De la misma forma, Lilipink tiene que mejorar en la disponibilidad de los productos que ofrece, hay muchos agotados. Adicionalmente, tanto Lilipink como Bronzini y Geordi tienen que mejorar en sus estrategias de costo de envío, es un tema de gran relevancia para los compradores y lamentablemente en estas tres tiendas no hay una política de envíos atractiva para el cliente, mientras que Leonisa asume el costo de los envíos como una estrategia para conseguir más clientes.

Por último, la exposición de la información de los productos es algo que hacen muy bien Leonisa y Geordi. Por el contrario, Lilipink y Bronzini tienen que mejorar; no hay información acerca del material y los beneficios de los productos, es algo que los compradores tienen muy en cuenta a la hora de decidir, porque ¿qué pasa cuando no se sabe si se es alérgico al producto que se quiere comprar si no se informa acerca del material? Probablemente el interesado termine por no comprar.

5.3.2 Competencia Indirecta.

Es fundamental conocer la competencia indirecta del mercado, ya que su peso es significativamente mayor en términos de volumen de ventas en E-commerce que los competidores anteriormente expuestos. Se entiende por competencia indirecta las plataformas de comercio electrónico que están inmersos no solo en la categoría de moda, sino que operan en todas las categorías del E-commerce. Algunas de ellas, muy conocidas y situadas como top of mind webs de moda, son: Mercado Libre, Dafiti y Linio. Estas tres empresas no se dedican exclusivamente a comercializar moda, como Leonisa o Bronzini, por ejemplo. Pero su importancia y el peso que tienen a nivel de E-commerce en la actualidad, hace imperativo tenerlas en el radar como competencia muy fuerte.

Se considera que no se puede competir de par a par con estos tres grandes de las ventas por internet, pero la estrategia de este plan de negocio seguro irá encaminada a impactar clientes potenciales que usan estas tres plataformas, por lo menos en lo que concierne a ropa interior.

A continuación, en el siguiente capítulo se presenta el Plan de Marketing teniendo en cuenta toda la información que se ha recopilado sobre el mercado y los conocimientos que se tienen sobre el consumidor.

6. Plan De Marketing

En esta última parte del plan de negocios, se expondrán en detalle cada una de las estrategias encaminadas a penetrar el mercado. Al tratarse de un plan de negocios que busca impactar un mercado existente con productos ya existentes, se dispondrán de estrategias de penetración. Para todos los productos de ropa interior se va a desarrollar una estrategia de penetración la cual tiene como principal objetivo posicionar las marcas de la empresa en el mercado online colombiano. Las estrategias se irán desglosando una por una en este plan de marketing, mencionando el posicionamiento y las 5p's o marketing mix.

De la misma forma se define el análisis DAFO, la proyección en ventas que se vuelven objetivos y el segmento de clientes al cual se dirigen todas las estrategias de marketing. Por la naturaleza de este plan de negocios, los conceptos de marketing digital tendrán gran repercusión en la definición de cada una de las estrategias, en especial, las de promoción.

A continuación se presenta la estrategia para el posicionamiento de las marcas:

6.1 Posicionamiento

Para la elaboración de la Matriz de Posicionamiento, se tuvieron en cuenta los factores que influyen la compra mencionados en el perfil del consumidor en el estudio de mercado.

Dentro del cuadro 3 Matriz de Posicionamiento se tienen en cuenta estrategias dirigidas a impactar en gran medida el precio, con valores como el precio, el bajo costo y velocidad en el transporte y los descuentos que cuentan con una política que luego se evidenciará dentro del Plan Operativo.

También hay una importancia alta en la variedad del inventario, es importante no generar agotados que puedan hacer que el cliente abandone el sitio web. Finalmente se cuenta con

valores referente a las devoluciones, comentarios de otros usuarios y reputación de la marca que convergen en la experiencia de compra de los consumidores.

Cuadro 3
Matriz de Posicionamiento

Estrategia de segmentación	Definición de segmento	Importancia relativa en el mercado	Escala de valores	Importancia relativa de los valores	Estrategias de posicionamiento
Segmento estratégico prioritario	Hombres y mujeres entre los 15 y 44 años de edad de los estratos 3, 4, 5	100%	1. Precio.	87%	Utilizar una estrategia combinada, para los valores de precio y bajo costo y velocidad en el transporte, en la cual se pretende asumir una parte del costo del envío y la otra parte cargarla al precio final para los productos . Esta estrategia se desarrolla en detalle en el cuadro 3 incluido dentro del Marketing mix.
			2. Bajo costo y velocidad en el transporte.	80%	
			3. Descuentos / Ofertas	71%	Elaborar un cronograma de temporadas, aprovechando eventos especiales como: día de la mujer, día del hombre, amor y amistad, black weekend. El nivel de ofertación objetivo del año será del 20 % para no afectar mucho el margen.
			4. Variedad en el inventario.	71%	Abastecer el inventario con por lo menos 4 colores por cada referencia. En un principio, teniendo en cuenta las 11 referencias que se mencionan en la ficha técnica, se manejarán 44 productos diferentes, progresivamente, a medida de que el negocio vaya creciendo en ventas, se irán añadiendo nuevas referencias.
			5. Buenos comentarios en el review.	68%	Diseñar una herramienta para que los usuarios dejen sus comentarios sobre su experiencia de compra. Se hará seguimiento a los comentarios para el servicio post-venta de los usuarios insatisfechos.
			6. Flexibilidad en la devolución.	68%	Implementar una política de devoluciones en la que se de garantía por el uso del software simulador de medidas. En caso de que la prenda no le quede al comprador se aceptará la devolución.
			7. Reputación de la marca.	67%	Apoyar la imagen de la marca en el uso apropiado de las redes sociales.
			8. Experiencia del usuario.	64%	Coordinar la implementación de todas las estrategias anteriormente expuestas. Adicionalmente crear una herramienta para que el cliente pueda tener un usuario y pueda hacer seguimiento a su pedido.

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Análisis DAFO

Se tiene en cuenta toda la información recopilada en el estudio de mercado para realizar el análisis y determinar la probabilidad de ocurrencia e importancia relativa de cada ítem.

Cuadro 4
DAFO

DEBILIDADES	I		AMENAZAS		
	1	2			
- Poco reconocimiento en el mercado. - Inventario limitado al inicio de operaciones del negocio. - Poco conocimiento en temas de diseño y desarrollo de productos de ropa interior. - Confusión de los compradores a la hora de utilizar el software simulador de medidas. - Alta dependencia de los proveedores para mantener el flujo de ventas.	3	3	- Entrada masiva de competidores por el atractivo que está representando el mercado. - Incremento en los costes de transporte. - Preferencia de los usuarios por plataformas de comercio electrónico masivas como Dafiti o Linio que tiendas online. - Disminución de la eficiencia del impacto de la publicidad por internet.		
FORTALEZAS	I		OPORTUNIDADES		
- La empresa dispone de un Software simulador de medidas que no tiene nadie en la competencia. - Estrategias orientadas a tener precios competitivos y costos de envío bajos para el cliente. - Enfoque estratégico en la experiencia de compra de los clientes.	3	2	- Crecimiento acelerado del E-commerce, sobretudo en la categoría de moda. - Pocas barreras de entrada, es un mercado de fácil acceso para nuevos competidores. - Bajos costos para la creación de tiendas online. Lo cual quiere decir que no se necesita de una gran inversión para empezar a		

¹ La letra "P" se refiere a la posible ocurrencia de cada factor, de 3 a 0, siendo 3 la posibilidad de ocurrencia más alta y 0 la más baja.

² La letra "I" se refiere a la importancia relativa de cada factor, de 3 a 0, siendo 3 la posibilidad de ocurrencia más alta y 0 la más baja.

• Aprovechamiento de los recursos tecnológicos para publicitar la marca y mantener las relaciones con el cliente. • Personal altamente capacitado en desarrollo multimedia y desarrollo web.	2	3	- operar. • La competencia no se está enfocando en la experiencia de compra para mantener a sus clientes. • Capacitación a bajo costo, e incluso gratuita, en marketing digital.		
---	---	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Proyección de Ventas

El porcentaje de participación del mercado o share que se espera capturar en el primer año es del 0.16 %, esto comparado al nivel de producción de Chamel, empresa de la cual se pudo conocer que tiene ventas de alrededor de 9.000 millones de pesos, esta empresa exporta el 40 % de su producción al exterior y cuenta con 10 tiendas a nivel nacional (Dinero, 2017), se quiere contar con una capacidad de producción de por lo menos un 2.2 % de ese valor para iniciar con la proyección de las ventas. Esto quiere decir, que para una categoría que vende 632 mil millones de pesos, en donde la ropa interior representa alrededor de 120 mil millones, se proyecta vender cerca de 195 millones de pesos en el primer año, 244 millones en el segundo año, 304 millones el tercer año, 380 millones en el cuarto año y 474 millones en el quinto año. Estas proyecciones se hacen con base al 20 % de crecimiento compuesto anual del mercado que hizo Euromonitor y un 4 % de aumento anual en los precios de los productos por inflación. Las cifras se pueden corroborar con los estados de resultados del plan financiero.

6.4 Segmento del Mercado

Para definir las características del segmento se hará uso a las cifras publicadas por BlackSip en su Reporte de Industria Ecommerce en Colombia, de un estudio realizado por la CCCE en el

que se caracteriza demográficamente a los compradores online (BlackSip, 2017). El segmento se define de la siguiente forma: **Hombres y mujeres entre los 15 y 44 años de edad de los estratos 3, 4 y 5**. Esto no quiere decir que el resto del segmento no sea importante, está demostrado que también está incrementando el número de compradores online que tienen más de 45 años y que también las personas de estrato 1 y 2 están comprando cada vez más por internet. Pero para el caso práctico de este plan de negocios, se utilizará el segmento anteriormente descrito.

6.5 Marketing Mix

6.5.1 Precio.

La estrategia de precio, tal como se menciona en la matriz de posicionamiento, será combinada con los costos de envío, esto con el fin de atraer clientes que puedan considerar atractivo el hecho de que se ofrezca envío gratis. Para no afectar el margen se carga un porcentaje de los costos de envío al precio final de los productos. Para definir los precios se hizo análisis de los precios de la competencia. Todo esto se detalla en el cuadro N°3 Estudio de Precios de la Competencia y Estrategia Combinada Precio-Costo de Envío.

Cuadro 5

Estudio de Precios de la Competencia y Estrategia Combinada Precio-Costo de Envío

Marca	Precio Promedio	Referencia	Estrategia de Precio	Precio final con Costo de Envío Cargado
Leonisa	No maneja la referencia	Brasieres Invisibles	Parity con Lilipink + 3.000 de cargue de costo de envío.	\$ 24.900
Bronzini	No maneja la referencia			
Lilipink	\$ 21.900			
Leonisa	\$ 46.500	Brasieres Push Up	Parity con Lilipink + 3.000 de cargue de costo de envío.	\$ 33.600
Bronzini	\$ 29.900			
Lilipink	\$ 30.600			
Leonisa	\$ 40.000	Brasieres sin Arco	25 % por debajo de Leonisa + 3.000 de cargue del costo de envío	\$ 33.000
Bronzini	No maneja la referencia			
Lilipink	No maneja la referencia			
Leonisa	\$ 19.900	Panties clásicos	Parity con Lilipink + 3.000 de cargue de costo de envío.	\$ 10.500
Bronzini	\$ 12.900			
Lilipink	\$ 7.500			
Leonisa	\$ 18.900	Panties con encaje	Parity con Lilipink + 3.000 de cargue de costo de envío.	\$ 10.900
Bronzini	\$ 14.900			
Lilipink	\$ 7.900			
Leonisa	\$ 51.900	Panties Magic Up	25 % por debajo de Leonisa + 3.000 de cargue del costo de envío	\$ 41.925
Bronzini	No maneja la referencia			
Lilipink	No maneja la referencia			
Leonisa	\$ 19.900	Panties Hipster	Parity con Lilipink + 3.000 de cargue de costo de envío.	\$ 10.900
Bronzini	No maneja la referencia			
Lilipink	\$ 7.900			
Leo	\$ 25.000	Boxer cortos	Parity con Bronzini + 3.000 pesos de cargue de costo de envío.	\$ 15.900
Bronzini	\$ 12.900			
Geordi	\$ 14.900			
Leo	\$ 26.800	Boxer medianos	Parity con Bronzini + 3.000 pesos de cargue de costo de envío.	\$ 17.900
Bronzini	\$ 14.900			
Geordi	\$ 16.900			
Leo	\$ 29.500	Boxers largos	Parity con Bronzini + 3.000 pesos de cargue de costo de envío.	\$ 20.900
Bronzini	\$ 17.900			
Geordi	\$ 19.900			
Leo	\$ 31.600	Boxers extra largos	Parity con Bronzini + 3.000 pesos de cargue de costo de envío.	\$ 23.900
Bronzini	\$ 20.900			
Geordi	\$ 22.900			

Fuente: Elaboración Propia.

Este será el precio final por producto con el que se van a calcular los ingresos brutos del negocio. Con esta estrategia de precios se busca que los compradores puedan ubicar el precio que se está ofreciendo dentro de un límite asequible para ellos. Por este motivo el precio se fija según los precios del mercado y no por los costos de los productos.

6.5.2 Producto.

La estrategia de definición de las características de cada una de las referencias de ropa interior estará determinada por tres fases: fase de diseño, fase de compra y fase de análisis de calidad.

Cada una de las fases irá acompañada de ciertos responsables y contarán con cierta inversión que será detallada en términos monetarios en el plan operativo. Por el momento se ilustra en la Figura 3, lo que se dará a conocer como la **estrategia para el desarrollo, adquisición y seguimiento a los productos** de lanzamiento para la página web.

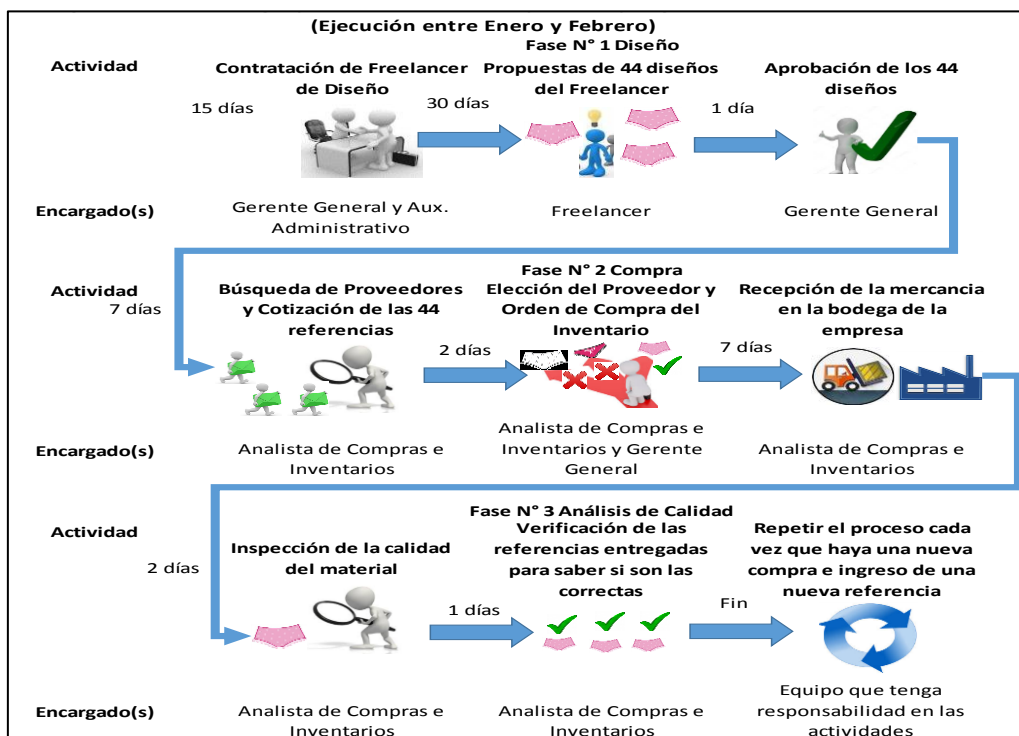


Figura 3 Desarrollo, Adquisición y Seguimiento a los Productos

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez terminado el proceso ilustrado en el Figura 3, se procede a entregar el arte digital (elaborado en Photoshop o Illustrator) y toda la información relevante a cerca del producto al ingeniero web el cual se encargará de subir las referencias a la página web. Cada vez que se requiera una nueva orden de compra de inventario se arrancará el proceso desde la fase 2 y cuando el requerimiento se trate de la adición de una nueva referencia se iniciará desde la fase 1. La razón por la que se está contratando el diseño como freelance y no como un colaborador directo de la compañía, se debe a una búsqueda en la reducción del coste del diseño de los

productos, se lanzarán nuevos diseños de forma estacionaria y a medida que los primeros productos se vayan posicionando en el mercado, por lo cual no se necesita un diseñador de planta.

Sin embargo, es relevante para la correcta ejecución de este plan de negocios contar con un diseñador que le garantice a la empresa calidad en sus propuestas, motivo por el cual se destinará el capital suficiente para la contratación de un diseñador idóneo que pueda brindar competitividad en términos de diseño. La suma de ese capital dispuesto para esta contratación se detallará en el plan operativo y el plan financiero.

Asimismo, para poder llevar a cabo la estrategia y al mismo tiempo concretar la estructura de la cadena de suministros se contratará un proveedor que confeccione el diseño de las prendas en lo que se conoce como un “paquete completo”. Este proveedor es el que se elige dentro de la fase 2 de la estrategia.

6.5.3 Plaza.

Por la naturaleza y el modelo de negocios que se contempla en este plan, internet representa el único canal de ventas que se va a utilizar, toda la obtención de ingresos quedará cargada 100 % al canal virtual. Por otro lado, para efectos de la correcta distribución de los productos al cliente final se terceriza el servicio de transporte de mercancías con empresas especializadas de este sector. Como ya se indicó en la estrategia de precio, el costo del envío se cargará en un porcentaje a los precios finales de los productos y el resto será asumido por la empresa, en el plan financiero se detallan el valor que tendría que asumir la empresa por costos de envío. Para garantizar el correcto envío de los productos se establece el proceso a llevar a cabo para que los clientes puedan recibir el producto que compraron en el menor tiempo posible, en el diagrama N° 2 se detalla paso a paso el proceso interno de la compañía para garantizarle al cliente la prontitud

en la llegada de su paquete, desde el momento de la recepción de la información de compra hasta el momento en el que el transportador recibe los paquetes, a esta la llamaremos, la estrategia de distribución.

6.5.3.1 Estrategia de Distribución.

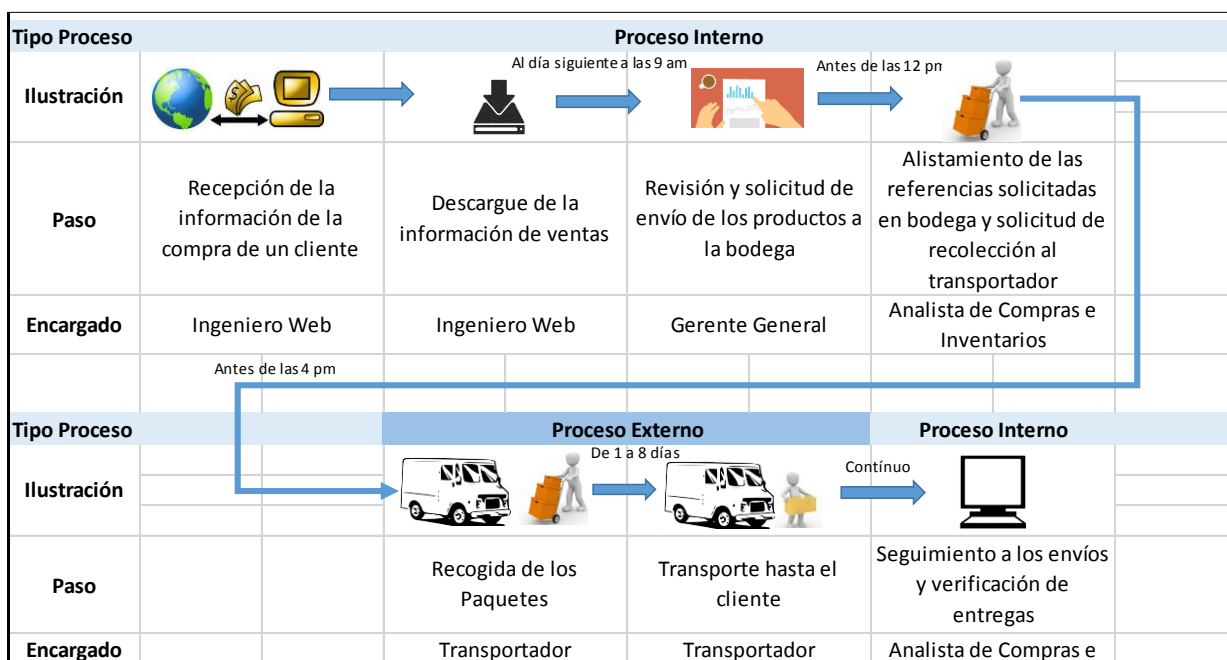


Figura 4 Estrategia de Distribución Conjunta

Fuente: Elaboración Propia.

Con este proceso se está garantizando que el cliente va a recibir su producto en un plazo máximo de 9 días desde el momento en el que realiza la compra, dependiendo de la ciudad o población destino a la que haya que llegar. Es muy importante el seguimiento en este proceso para no caer en la negligencia de dejar pasar demasiado tiempo para que un cliente reciba el producto.

Es importante detallar en este proceso que para la operación interna de la compañía se fija solo un día entre la información de la recepción de compra y la solicitud de recogida al transportador, esto con el fin de influir de la forma más eficiente en la parte de la cadena en la

que la empresa tiene control, luego de que el transportador recibe la mercancía, se espera que por su idoneidad el cliente pueda recibir el producto con prontitud.

6.5.4 Promoción.

Para este punto se detalla lo relacionado a las estrategias de marketing digital. Este quizás, es uno de los elementos más influyentes para el cumplimiento de los objetivos de marketing de la empresa. Incluye toda aquella estrategia que va encaminada a la captura de clientes por tráfico desde la publicidad en redes sociales y navegadores hacia la página web, fidelización de clientes potenciales mediante e-mail marketing y marketing de contenidos.

También es un pilar fundamental para la inversión en marketing, debido a que es el concepto con mayor porcentaje de inversión para sus actividades. En el cuadro 6 y el cuadro 7 se detallan las estrategias de marketing digital establecidas para el posicionamiento online de las marcas.

La razón por la que se decide tercerizar la administración de las redes sociales es porque es más barato contratar una agencia para llevar a cabo esta tarea que tener que contratar una persona con todos los gastos que esto implica. Tampoco es posible decir que el Gerente General cumpla con la labor de Community Manager, ya que es una tarea que implica un gran consumo de tiempo.

Por otra parte, se decide invertir en Facebook e Instagram, pero en Twitter no, porque es más equilibrado tratar de llegar a las audiencias de Facebook, que en su mayoría son hombres, sumado a Instagram, que en su mayoría son mujeres, que una estrategia Facebook sumado a Twitter, donde la mayoría de los usuarios también son hombres. En otras palabras, se elige Facebook e Instagram para llegar a impactar tanto a hombres como a mujeres por igual.

Cuadro 6
Estrategias de Marketing Digital Inbound

Método	Estrategia	Objetivos	Medición	Frecuencia	Inversión	Responsable (s)
E-mail Marketing	Campañas de E-mail Marketing, siempre que la empresa lance una nueva oferta y/o haya un nuevo lanzamiento.	1. Generar un trafico inicial de 200 personas por mes.	Trafico generado hacia la pagina por la campaña / número de e-mails enviados.	En todos los eventos del cronograma de eventos expuesto en el plan operativo.	-	Gerente General, Aux Administrativo e Ingeniero Web
SEO	Optimización de los motores de búsqueda de Google y Yahoo.	1. Generar un trafico inicial de 300 personas por mes. 2. Generar un Incremento mensual de 150 leads por mes.	Google Analytics (Porcentaje de visitas nuevas, páginas vistas, paginas/visita, porcentaje de rebote, leads, etc).	Mensual	-	Ingeniero Web
SEM	Campañas de PPC (Pago por clic) en el motor de búsqueda de Google.	1. Generar un trafico inicial de 600 personas por mes. 2. Generar un Incremento mensual de 300 leads por mes.	Google Analytics (Porcentaje de visitas nuevas, páginas vistas, paginas/visita, porcentaje de rebote, leads, etc).	Mensual	\$ 400.000	Gerente General e Ingeniero Web

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 7
Estrategias de Marketing Digital Redes Sociales

Método	Estrategia	Objetivos	Medición	Frecuencia	Inversión	Responsable (s)
REDES SOCIALES	Contratar una agencia que se encargue del Community Manager y el Marketing de Contenidos. Se deben crear las redes sociales Facebook, Instagram y Twitter.	1. Generar un trafico inicial de 300 personas por mes. 2. Generar un Incremento mensual de 150 leads por mes. 3. Generar 1.000 seguidores en cada red social por mes.	Facebook Analytics (Porcentaje de visitas nuevas, páginas vistas, paginas/visita, porcentaje de rebote, leads, etc).	Mensual	\$ 750.000	Agencia
	Campañas de pago por anuncios de publicidad en Facebook e Instagram.	1. Generar un trafico inicial de 600 personas por mes. 2. Generar un Incremento mensual de 300 leads por mes. 3. Generar 1.000 seguidores en cada red social por mes.	Facebook Analytics (Porcentaje de visitas nuevas, páginas vistas, paginas/visita, porcentaje de rebote, leads, etc).	Bimestral	500.000 para Facebook y 500.000 para Instagram	Gerente General y la Agencia

Fuente: Elaboración Propia.

Adicionalmente, se tiene que tener en cuenta en este elemento de promoción, que la página web sea adaptable a dispositivos móviles como smartphones o tabletas, no se incluye esto dentro del cuadro de estrategias al considerarse más un factor técnico que estratégico. No obstante, es una tarea importante y será detallada dentro del plan operativo.

6.5.4 Personas.

Por último, pero no menos importante, se tienen las estrategias dirigidas a mejorar la experiencia de compra de los usuarios. A continuación, se representa en la Figura 5, las estrategias que en conjunto se encaminan al cumplimiento de ese objetivo en común, es decir, mejorar la experiencia de los compradores.

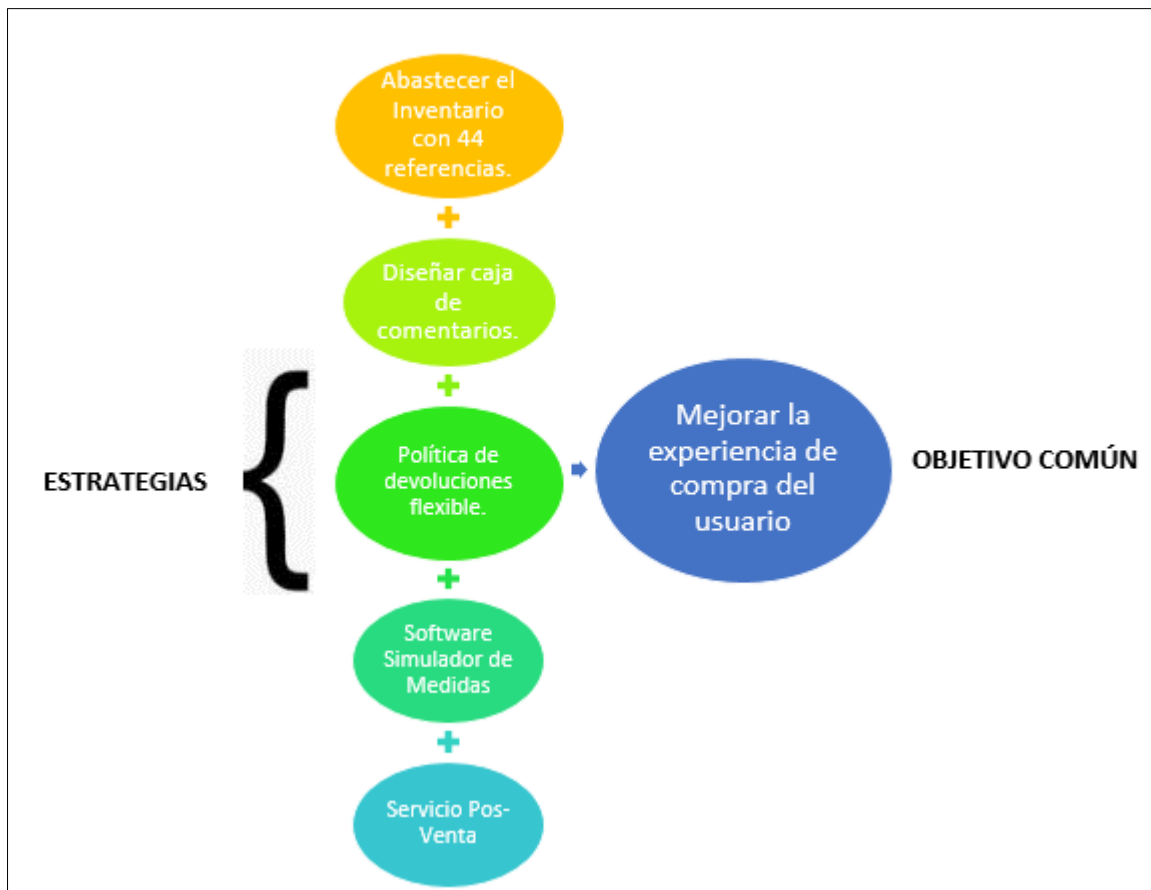


Figura 5 Mix de Estrategias para la variable Personas

Fuente: Elaboración Propia.

Cada una de estas estrategias se explica en detalle para tener claro el impacto y el alcance de cada tarea o estrategia en el objetivo:

- **Variedad en el inventario:** Abastecer el inventario con referencias suficientes garantizará al usuario más opciones para encontrar el diseño que más le guste, esto es

algo muy valorado por los compradores a la hora de adquirir una prenda de vestir. Como ya se mencionó dentro del elemento del producto en este marketing mix, la variedad en los diseños serán la función del freelance en diseño que se piensa contratar. Se asume el gasto de este contrato y se vuelve a invertir siempre que se necesite ampliar el portafolio de productos que ofrece la tienda online.

- **Diseñar caja de comentarios:** Será el ingeniero web quien se encargue de elaborar la caja de comentarios que deberá estar contemplada dentro del diseño integro de la página web. Esta herramienta se crea con el fin de que los usuarios puedan tener una referencia de la experiencia de compra de otros usuarios, con el fin de facilitar la toma de su decisión de compra.
- **Política de devoluciones flexible:** El gerente general será el encargado de diseñar la política de devoluciones de la empresa que tendrá como objetivo presentar un tipo de garantía atractiva para el cliente en caso de que el software simulador de medidas haya elegido la talla incorrecta, el plazo para que el cliente realice el cambio o la devolución será de 30 días. A pesar de que la empresa no estaría obligada, por ley, a recibir devoluciones de ropa interior, se busca con esta estrategia que el cliente se sienta más seguro al momento de realizar la compra y no tener la incertidumbre de que pueda llegar a perder su tiempo y dinero si la prenda que recibe no es de su talla. Para cumplir con normas de higiene, se deberá elaborar un manual de tratamiento y disposición final a las devoluciones que se reciban de ropa íntima, o en otros términos, manejar las devoluciones de estos productos con responsabilidad empresarial, sin afectar el ambiente o la salud de las personas. Esto, por supuesto, quiere decir que se va asumir el costo de destrucción de todas las devoluciones y no se van a revender, dentro del plan financiero

se detalla la provisión que se hace para cubrir este gasto. Es posible llegar a pensar que es una política riesgosa para la compañía porque podría acarrear muchos gastos. No obstante, se considera que el riesgo es mínimo debido a que la idea del desarrollo y correcta implementación del software simulador de medidas va a reducir este tipo de novedades en una cifra cercana a 0, sin afectar las ventas y tampoco los gastos.

- **Software Simulador de Medidas:** El ingeniero web será el encargado de diseñar e implementar el software simulador de medidas en la página web de la tienda. Como ya se mencionó anteriormente, el objetivo principal de este software es reducir el número de novedades referentes a los clientes insatisfechos por motivo de que la prenda que les llegó no es de su talla. También se busca que el software pueda ser completamente interactivo y que el cliente pueda disponer de un avatar que pueda personalizar, con el que probará las referencias que le interesen dentro del portafolio online de la tienda.
- **Servicio Post-Venta:** Tiene que ver con el seguimiento que se le hace a la experiencia de compra de cada cliente. El servicio post-venta garantizará que aquellos clientes que quedaron insatisfechos puedan ser compensados y aquellos que son clientes que se puedan fidelizar puedan obtener de primera mano las novedades, lanzamientos y promociones especiales que tiene la empresa en determinadas épocas del año. También se trata de prestar atención a los comentarios que los clientes ponen en la página web y las redes sociales sobre su experiencia de compra y concepto de la marca, hacer un seguimiento continuo a todos estos comentarios para atender caso por caso los clientes que han sido identificados como insatisfechos por cualquier razón. Esta tarea será coordinada entre la agencia de marketing y el auxiliar administrativo.

A continuación, en el siguiente capítulo se dará a conocer el plan operativo que desencadena las acciones pertinentes para cumplir cada una de las estrategias propuestas en el Plan de Marketing.

7. Plan Operativo

Para poder llevar a cabo de forma eficiente cada una de las pequeñas, medianas y grandes tareas y/o actividades que contemplan cada proceso que ha surgido a lo largo de este plan, se ordena de forma compacta, dentro de cinco hitos, que envuelven todas aquellas actividades de marketing, administrativas, logísticas y de suministro. Así como todas aquellas especificaciones técnicas que se considera importante dejar planteadas dentro de este plan operativo.

Por tal motivo se puntualizará en actividades clave que juegan un papel importante para cumplir con el objeto de la empresa, que van desde la descripción de forma precisa de cómo se hará llegar al producto al cliente, por lo cual se mostrará la cadena de suministro del negocio, pasando por los cronogramas de actividades y de eventos especiales que aterrizan la labor de cada área en tareas; fijando tiempos, fechas tentativas de entrega y recursos.

Finalmente se ahondará en temas técnicos primordiales como lo son la localización de la oficina-bodega y la necesidad de espacio que se tiene de esta, al igual que el método de selección de proveedores.

7.1 Cadena de Suministro

A continuación, se ilustra en la Figura 6, el detalle de la cadena de suministro de este negocio, desde que sale de la planta del proveedor del paquete completo hasta su distribución al cliente final:



Figura 6 Cadena de Suministro

Fuente: Elaboración Propia.

Como ya se explicó anteriormente, el proveedor de paquete completo es el que está a cargo de la confección de las prendas en su totalidad, en este caso la empresa solo se encargaría de suministrarle los diseños elaborados por el diseñador freelance. Asimismo, el proveedor es quien asume el transporte y la logística hasta la bodega de almacenamiento de la empresa. Posteriormente, una vez facturada la venta, se entrega la paquetería al transportador para su distribución a los clientes finales.

7.2 Cronograma de actividades

En el cronograma de actividades se detallan todas las tareas, tal como se muestra dentro del Cuadro 8, por área, que se deben llevar a cabo para iniciar la operación de la empresa, así como todas aquellas actividades que se vuelven funciones permanentes de cada área. En el cronograma se detallan los meses de ejecución de cada tarea, el responsable de realizar dicha tarea, y de ser el caso, el presupuesto destinado a cada una de ellas.

Dentro del desarrollo web el proceso más crítico es el del desarrollo del software simulador de medidas, por lo que se requiere de un estricto y continuo seguimiento, puede que llegue a generar gastos adicionales en algún momento por el retraso en su desarrollo. Para evitar retrasos en el resto de la ejecución de la empresa el ingeniero web tendrá que constituir la tienda online como una tienda online tradicional primero y luego embarcarse en el desarrollo del software.

Asimismo, dentro del área administrativa uno de los procesos críticos es el de la elaboración de las políticas de devolución por parte del Gerente General. Se deberán tener en cuenta disposiciones legales de las normas colombianas referentes a la materia y ser lo suficientemente claros a la hora de constituir el documento para que esto no se pueda convertir en un futuro en un problema con el que la organización no pueda lidiar.

Cuadro 8
Cronograma de Actividades

ÁREA / ACTIVIDADES	Año 1												Responsable	Costo
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
DESARROLLO WEB														
Dominio y Hosting													Ingeniero Web	\$ 180.000
Diseño de la Página Web													Ingeniero Web	\$ 100.000
Agregar referencias al catálogo de la Tienda Online													Ingeniero Web	\$ -
Diseño del Software Simulador de Medidas													Ingeniero Web	\$ 200.000
Lanzamiento de la Página Web													Ingeniero Web	\$ -
Reportar ventas													Ingeniero Web	\$ -
Desarrollar bases de datos													Ingeniero Web	\$ -
Ajustes al contenido y diseño de la web													Ingeniero Web	\$ -
Optimizar Buscadores (SEO)													Ingeniero Web	\$ -
ADMINISTRATIVA														
Fundación de la compañía													Gerente General	\$ 80.000
Organizar la estructura de la empresa													Gerente General	\$ -
Contratar Freelance Diseño Moda													Gerente General	\$ 6.000.000
Seguimiento y Aprobación de Diseños de las Prendas													Gerente General	\$ -
Aprobar ordenes de compra stock													Gerente General	\$ -
Diseñar política de devoluciones														
Elaborar presupuestos de ventas													Gerente General	\$ -
Elaborar presupuestos de inversión													Gerente General	\$ -
Elaborar indicadores														
Ajuste presupuesto de ventas														
Ajuste presupuesto de inversión													Gerente General	\$ -
Fijar precios													Gerente General	\$ -
Diseñar e Implementar estrategias de eventos especiales													Gerente General	\$ -
Realizar informes de gestión													Gerente General	\$ -
MARKETING DIGITAL														
Diseñar campañas de E-mail Marketing													Gerente General	\$ 300.000
Envío masivo de mails de campaña													Aux. Administrativo	\$ -
Implementar campañas SEM (Pago por clic) en google													Gerente General e	\$ 4.000.000
Contratar Agencia Community Manager													Gerente General	\$ 8.250.000
Seguimiento a la administración de redes sociales													Gerente General	\$ -
Implementar con la Agencia las campañas publicitarias en Redes Sociales													Gerente General	\$ 5.000.000
LOGISTICA Y ABASTECIMIENTO														
Búsqueda de Proveedores de Paquete Completo													Analista de Inventarios	\$ -
Selección de Proveedor Paquete Completo													Analista de Inventarios	\$ -
Gestionar Ordenes de Compra para abastecimiento													Analista de Inventarios	\$ -
Recibir el producto en la bodega de distribución														
Inspección del producto entregado por el proveedor													Analista de Inventarios	\$ -
Ordenar el producto en la bodega de distribución													Analista de Inventarios	\$ -
Contratar transportador de paquetería													Analista de Inventarios	\$ -
Programar recolección del producto facturado													Analista de Inventarios	\$ -
Dar seguimiento a los despachos													Analista de Inventarios	\$ -
Actualizar sistema de inventarios													Analista de Inventarios	\$ -

Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte, es crucial el papel del Gerente General en la implementación del Marketing

Digital en cada una de sus fases. Del debido seguimiento del Gerente General al desarrollo y resultados de cada una de las estrategias servirá como generación de inputs para la definición de estrategias futuras en esta materia.

7.3 Cronograma de Eventos Especiales

Los eventos especiales representan una oportunidad para implementar actividades estratégicas, que tienen que ver con campañas de promoción de la marca, en las que se tiene como objetivo aprovechar el auge comercial de cada evento para capturar más clientes con ofertas especiales y dar a conocer masivamente la marca. Estos eventos ya fueron mencionados dentro de la matriz de posicionamiento, además de estar inmersos y conectados a las campañas de marketing digital y estar especificados dentro del cronograma de actividades.

A continuación, se presenta el cronograma de eventos especiales en el Cuadro 9 para entender mejor de cuáles se tratan y explicar su relevancia en las actividades promocionales de la empresa:

Cuadro 9
Cronograma de Eventos Especiales

EVENTO	MES											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Día de la mujer												
Día del hombre												
Vacaciones de Verano												
Amor y Amistad												
Black Weekend												

Fuente: Elaboración Propia.

Dentro de este cronograma se identifican cinco eventos puntuales: día de la mujer, día del hombre, vacaciones de verano, amor y amistad y el black weekend.

Para los días de la mujer y del hombre, que son en marzo, se implementará una estrategia conjunta con campañas en redes sociales y con descuentos del 20 %, esta misma estrategia se usará para las vacaciones de verano. Para amor y amistad el descuento será del 30 %. En lo que concierne al Black Weekend, el cual contempla Black Friday y Ciber Lunes dentro de un solo evento, se realizarán descuentos agresivos del 50 % para aprovechar el volumen de ventas que se logra en esta fecha. Todo esto tiene lógicamente un impacto directo dentro de las proyecciones

de venta, por eso dentro del Plan Financiero y más específicamente en el apartado de los pronósticos de ventas se van a poder ver relacionados los descuentos que se están mencionando en este capítulo.

7.4 Localización y Especificaciones Técnicas de la Oficina-Bodega

7.4.1 Macro localización.

La oficina y la bodega de distribución estarán localizadas en la ciudad de Bogotá D.C, situadas como el centro de operaciones para el resto del país.

7.4.2 Micro localización.

Se tienen como opciones las localidades de Suba, Engativá, Puente Aranda, Barrios Unidos y Los Mártires, como posibles puntos para la ubicación de la empresa. Son opciones por su canon promedio de arrendamiento, por su posición relativamente central dentro de la capital para realizar la distribución y por los bajos costos en los servicios públicos.

7.4.3 Especificaciones Técnicas de la Oficina-Bodega.

Los requerimientos técnicos para la elección de la oficina y bodega (que estarán ubicadas dentro de la misma locación) en términos de tamaño y presupuesto son los siguientes:

Área: Se necesita una locación con un área aproximada de 100 metros cuadrados para albergar a los 4 colaboradores y disponer del espacio suficiente para el almacenamiento de la mercancía. La locación podrá tener dos plantas, cada de una de 50 metros cuadrados, donde en una se dispondrá la oficina y en la otra la bodega.

También puede ser un solo ambiente en una planta de 100 metros cuadrados que cuente con mínimo 2 piezas para la oficina y la bodega respectivamente. El diseño del interior estará encaminado a facilitar la actividad logística del departamento de abastecimiento, la cual estará a cargo del Analista de Compras e Inventarios.

Presupuesto: Se tiene un presupuesto de un millón de pesos mensuales (1'000.000 COP) para el canon de arrendamiento, por este motivo se eligieron las localidades anteriormente mencionadas, debido a que es más probable conseguir una oficina a ese precio que en otros sectores de la capital.

7.5 Selección de Proveedores

Para la selección de proveedores, se tendrán en cuenta los siguientes criterios, que van acompañados de un peso o importancia relativa dentro del proceso de selección de los mismos. El proveedor que cuente con el mejor puntaje, que irá de 0 a 5, será el elegido para suministrar las prendas íntimas a la empresa.

Criterios:

- Precio: 20 % de importancia relativa ponderada.
- Capacidad de Producción: 15 % de importancia relativa ponderada.
- Calidad: 15 % de importancia relativa ponderada.
- Ubicación: 15 % de importancia relativa ponderada.
- Experiencia: 5 % de importancia relativa ponderada.
- Reconocimiento en el mercado: 5 % de importancia relativa ponderada.
- Tiempos de entrega: 20 % de importancia relativa ponderada.
- Flexibilidad: 5 % de importancia relativa ponderada.

8. Estructura Organizacional

8.1 Misión

Satisfacer plenamente las necesidades de los consumidores de ropa íntima de la nueva economía digital en términos de experiencia de compra y brindarles beneficios intangibles, más allá de un producto, ofrecerles a nuestros consumidores la oportunidad de sacar el máximo provecho de las herramientas digitales, con el fin de mitigar y/o eliminar en su totalidad insatisfacciones relativas a los procesos de compra por internet.

8.2 Visión

Ser una empresa líder y pionera en el concepto de experiencia de compra en el ámbito del comercio electrónico, situada como un referente para otras empresas y con proyección internacional, nuestra lanza de popularidad será la revolución en la satisfacción de los compradores on line de todo el mundo.

8.3 Perfil por Cargo

Gerente General: Profesional en carreras administrativas, con estudios y conocimientos en marketing digital; Google Analytics, Facebook Adds, Content Marketing, SEO y SEM. Con experiencia mínima de 2 años en empresas comercializadoras por internet. Conocimientos en finanzas empresariales, dirección de equipos, elaboración de planes estratégicos y de marketing, manejo de indicadores de gestión, con un alto grado de liderazgo y habilidades comunicativas. Manejo de Excel avanzado.

Auxiliar Administrativo: Técnico o tecnólogo en carreras administrativas, con experiencia mínima de un (1) año en áreas administrativas, contables y/o de gestión documental. Experiencia en servicio al cliente, recepción y envío de correos electrónicos, digitación, manejo de agenda,

manejo básico de Excel, elaboración de informes, redacción de cartas, facturación y archivo.

Manejo de correspondencia interna. Buenas habilidades comunicativas y orden en su trabajo.

Ingeniero Web y Multimedia: Profesional en Ingeniería de Sistema o Multimedia, con estudios en desarrollo web y desarrollo de software. Con experiencia mínima de 2 años en la realización de sitios web bajo plataforma WordPress, que tenga manejo en herramientas HTML5, CSS3, Javascript, WordPress, Google Adwords, SEO, Adobe Photoshop e Illustrator. Metodologías de desarrollo XP, SCRUM, arquitectura de aplicaciones, ITIL, PMP, COBIT, CRIPS, administración de bases de datos SQL Server y MySQL. Manejo de Excel avanzado. Persona con mucha creatividad, ágil, flexible y dinámica. Habilidades en diseño de sitios web que aseguren la navegabilidad y buena experiencia de los internautas.

Analista de Compras e Inventarios: Profesional en logística, administración de empresas o carreras afines. Con experiencia mínima de un año desempeñando funciones de distribución de productos masivos, manejo de órdenes de compra, manejo de inventarios físicos y virtuales. Conocimientos en procesos de selección y manejo de proveedores, cotizaciones y cuadros comparativos. Manejo de Excel intermedio.

8.4 Funciones por Cargo

Gerente General

Las principales funciones del Gerente General son:

- Diseñar e implementar el plan estratégico de la empresa.
- Diseñar e implementar las campañas publicitarias que salgan de las estrategias de marketing digital.
- Organizar la estructura de la empresa.

- Aprobar los diseños de los productos. Además de dar los parámetros al diseñador para los mismos y dar constante seguimiento a esos diseños.
- Aprobar órdenes de compra.
- Diseñar política de devoluciones.
- Elaborar y dar seguimiento al cumplimiento del presupuesto de venta.
- Elaborar y dar seguimiento al cumplimiento al presupuesto de inversión.
- Crear indicadores de gestión.
- Fijar los precios de los productos.
- Realizar informes finales de gestión.
- Servir de engrane entre el área de desarrollo web y el área de abastecimiento para la correcta operación de suministro y venta de los productos. Desde el ámbito virtual del desarrollo web hasta el ámbito físico con la distribución de los productos al cliente final.
- Hacer seguimiento a la gestión de la Agencia de Community Manager.

Auxiliar Administrativo:

Las principales funciones del Auxiliar Administrativo son:

- Soportar las funciones del Gerente General.
- Manejar la agenda de reuniones.
- Realizar informes de ventas mensuales.
- Abastecer a la oficina en términos de papelería y cafetería.
- Enviar los mails de las campañas de e-mail marketing.
- Realizar gestión documental del archivo, tanto físico como virtual.
- Redactar cartas y manejar la correspondencia interna de la empresa.

- Atender telefónica y virtualmente las quejas y solicitudes de los clientes.
- Registrar los gastos y hacer seguimiento a la contabilidad de la empresa.
- Gestionar el correo general de la empresa.
- Realizar los pagos de nómina.
- Cancelar los servicios públicos.
- Llevar control de la caja menor y del presupuesto de gastos.
- Gestionar la compra de tiquetes aéreos y reservas de hotel cuando el Gerente General viaje.

Ingeniero Web y Multimedia:

Las principales funciones del Ingeniero Web y Multimedia son:

- Crear, diseñar y administrar la página web.
- Desarrollar el Software Simulador de Medidas.
- Cargar la información de los productos a la página web (fotos, especificaciones del material, medidas, etc.)
- Lanzar la página web.
- Descargar diariamente el reporte de ventas de la empresa y entregarlo al Gerente General y Auxiliar Administrativo.
- Desarrollar las bases de datos. Así como administrar los datos capturados de los clientes y proveer de esta información al Gerente General.
- Posicionar orgánicamente la página web de la empresa (Optimización SEO).
- Ajustar el contenido y el diseño de la página web siempre que sea necesario.

- Capacidad de mover el sitio web de un servidor a otro, realizar backups, mantenimiento, actualización, entre otras.
- Mantener la seguridad del sitio web.
- Investigar y sugerir planes para la implementación de nuevas técnicas web.
- Colaborar en el manejo de las redes sociales y otros sistemas de difusión virtual.

Analista de Compras e Inventarios:

- Buscar proveedores de paquete completo de ropa íntima.
- Solicitar cotizaciones a los proveedores de paquete completo de ropa íntima.
- Seleccionar la mejor opción de proveedor teniendo en cuenta los criterios establecidos por la empresa.
- Elaborar las órdenes de compra para el abastecimiento del inventario.
- Recibir el producto proveniente del proveedor en la bodega de la empresa.
- Realizar la inspección de calidad del producto y verificar que los productos que el proveedor entrega correspondan con la orden de compra.
- Ordenar el producto en la bodega de la empresa.
- Cotizar el envío de paquetería con diferentes proveedores de transporte.
- Contratar el transportador.
- Programar las recolecciones de los productos vendidos en la página web para que el transportador los recoja y los lleve hasta el cliente final.
- Dar seguimiento a los despachos, desde el momento que el paquete deja la empresa hasta que se entrega al cliente final.
- Actualizar y controlar los inventarios en el sistema y en la bodega física.

- Informar sobre los agotados (Informe de Agotados).
- Preparar un informe mensual de compras e inventarios.
- Velar por una correcta administración de la bodega de almacenamiento, en todas sus fases, desde que ingresa mercancía proveniente del proveedor y cuando salen productos listos para ser distribuidos al cliente final.

8.5 Organigrama

Por la naturaleza del negocio y teniendo en cuenta que en principio se trata de una operación pequeña, se adopta la estructura de una start-up, con pocos cargos administrativos, donde el diseño, la producción y ciertas actividades de marketing se tercerizan para ahorrar gastos en nómina.

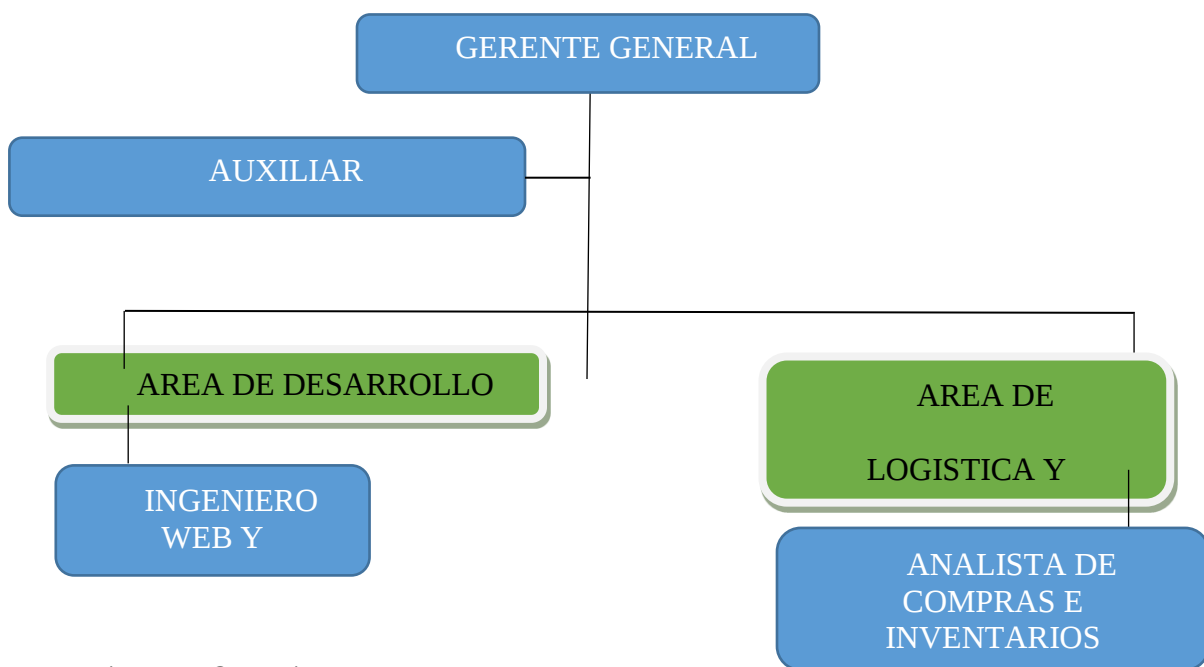


Figura 7 Organigrama

9. Plan Financiero

Dentro de esta sección se presentarán las cifras que soportan la viabilidad financiera del negocio. Inicialmente se presentan los pronósticos de venta proyectados a 5 años y la inversión inicial del negocio, la cual se expresa en un término de operación de 6 meses. Posteriormente se presentan los estados de resultados proyectados a 5 años, con y sin apalancamiento. Se detallará la inversión en salarios (con proyección), servicios públicos y en activos fijos. Por último, se presenta la tabla de amortización del préstamo bancario, en el caso en el que parte de la inversión se decida financiar con apalancamiento.

En este aparte se aclaran las cifras que se presentan dentro del plan financiero en materia de ventas e inversión.

9.1 Pronostico de Ventas con Unidades

Para el pronóstico de ventas se tuvo en cuenta un incremento anual en valores y en unidades del 20 %. Se puede detallar en la Tabla 1 como el primer año la venta es de 195 millones de pesos apoyados por la rotación de 10.878 unidades que se encuentran dentro de las 11 referencias que se manejan en el portafolio de productos. Finalmente se espera que en cinco años esa venta en valores llegue a los 474 millones de pesos y se estén facturando cerca de 22.557 unidades.

Tabla 2
Pronóstico de Ventas

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
VENTA	\$ 195.460.000,00	\$ 243.934.080,00	\$ 304.429.731,84	\$ 379.928.305,34	\$ 474.150.525,06
INCREMENTO ANUAL 20,0%					
UNIDADES	10.878	13.054	15.664	18.797	22.557
TOTAL	195.460.000	243.934.080	304.429.732	379.928.305	474.150.525
VENTA POR MES	12	16.288.333	20.327.840	25.369.144	31.660.692
					39.512.544

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3
Pronóstico de Ventas Primer Año Mensualizado por Referencia

Referencia	% Participación	Precio	Enero		Febrero		Marzo		Abril	
			Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores
Boxer Corto	10,0%	\$ 15.900	98	\$ 1.563.680	74	\$ 1.172.760	135	\$ 2.150.060	74	\$ 1.172.760
Boxer Medio	10,0%	\$ 17.900	87	\$ 1.563.680	66	\$ 1.172.760	120	\$ 2.150.060	66	\$ 1.172.760
Boxer Largo	10,0%	\$ 20.900	75	\$ 1.563.680	56	\$ 1.172.760	103	\$ 2.150.060	56	\$ 1.172.760
Boxer Extra Largo	10,0%	\$ 23.900	65	\$ 1.563.680	49	\$ 1.172.760	90	\$ 2.150.060	49	\$ 1.172.760
Brasieres Invisibles	10,0%	\$ 24.900	63	\$ 1.563.680	47	\$ 1.172.760	86	\$ 2.150.060	47	\$ 1.172.760
Brasieres Push Up	10,0%	\$ 33.600	47	\$ 1.563.680	35	\$ 1.172.760	64	\$ 2.150.060	35	\$ 1.172.760
Brasieres sin Arco	10,0%	\$ 33.000	47	\$ 1.563.680	36	\$ 1.172.760	65	\$ 2.150.060	36	\$ 1.172.760
Panties Clasicos	7,5%	\$ 10.500	112	\$ 1.172.760	84	\$ 879.570	154	\$ 1.612.545	84	\$ 879.570
Panties con Encaje	7,5%	\$ 10.900	108	\$ 1.172.760	81	\$ 879.570	148	\$ 1.612.545	81	\$ 879.570
Panties Magic Up	7,5%	\$ 41.925	28	\$ 1.172.760	21	\$ 879.570	38	\$ 1.612.545	21	\$ 879.570
Panties Hipsters	7,5%	\$ 10.900	108	\$ 1.172.760	81	\$ 879.570	148	\$ 1.612.545	81	\$ 879.570
Descuentos							\$ (1.954.600)			
TOTAL			838	\$ 15.636.800	630	\$ 11.727.600	1.151	\$ 19.546.000	630	\$ 11.727.600
Referencia	% Participación	Precio	Mayo		Junio		Julio		Agosto	
			Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores
Boxer Corto	10,0%	\$ 15.900	74	\$ 1.172.760	149	\$ 2.365.066	61	\$ 977.300	98	\$ 1.563.680
Boxer Medio	10,0%	\$ 17.900	66	\$ 1.172.760	132	\$ 2.365.066	55	\$ 977.300	87	\$ 1.563.680
Boxer Largo	10,0%	\$ 20.900	56	\$ 1.172.760	113	\$ 2.365.066	47	\$ 977.300	75	\$ 1.563.680
Boxer Extra Largo	10,0%	\$ 23.900	49	\$ 1.172.760	99	\$ 2.365.066	41	\$ 977.300	65	\$ 1.563.680
Brasieres Invisibles	10,0%	\$ 24.900	47	\$ 1.172.760	95	\$ 2.365.066	39	\$ 977.300	63	\$ 1.563.680
Brasieres Push Up	10,0%	\$ 33.600	35	\$ 1.172.760	70	\$ 2.365.066	29	\$ 977.300	47	\$ 1.563.680
Brasieres sin Arco	10,0%	\$ 33.000	36	\$ 1.172.760	72	\$ 2.365.066	30	\$ 977.300	47	\$ 1.563.680
Panties Clasicos	7,5%	\$ 10.500	84	\$ 879.570	169	\$ 1.773.800	70	\$ 732.975	112	\$ 1.172.760
Panties con Encaje	7,5%	\$ 10.900	81	\$ 879.570	163	\$ 1.773.800	67	\$ 732.975	108	\$ 1.172.760
Panties Magic Up	7,5%	\$ 41.925	21	\$ 879.570	42	\$ 1.773.800	17	\$ 732.975	28	\$ 1.172.760
Panties Hipsters	7,5%	\$ 10.900	81	\$ 879.570	163	\$ 1.773.800	67	\$ 732.975	108	\$ 1.172.760
Descuentos					\$ (2.150.060)					
TOTAL			630	\$ 11.727.600	1.267	\$ 21.500.600	523	\$ 9.773.000	838	\$ 15.636.800
Referencia	% Participación	Precio	Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
			Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores
Boxer Corto	10,0%	\$ 15.900	132	\$ 2.101.195	98	\$ 1.563.680	111	\$ 1.759.140	172	\$ 2.736.440
Boxer Medio	10,0%	\$ 17.900	117	\$ 2.101.195	87	\$ 1.563.680	98	\$ 1.759.140	153	\$ 2.736.440
Boxer Largo	10,0%	\$ 20.900	101	\$ 2.101.195	75	\$ 1.563.680	84	\$ 1.759.140	131	\$ 2.736.440
Boxer Extra Largo	10,0%	\$ 23.900	88	\$ 2.101.195	65	\$ 1.563.680	74	\$ 1.759.140	114	\$ 2.736.440
Brasieres Invisibles	10,0%	\$ 24.900	84	\$ 2.101.195	63	\$ 1.563.680	71	\$ 1.759.140	110	\$ 2.736.440
Brasieres Push Up	10,0%	\$ 33.600	63	\$ 2.101.195	47	\$ 1.563.680	52	\$ 1.759.140	81	\$ 2.736.440
Brasieres sin Arco	10,0%	\$ 33.000	64	\$ 2.101.195	47	\$ 1.563.680	53	\$ 1.759.140	83	\$ 2.736.440
Panties Clasicos	7,5%	\$ 10.500	150	\$ 1.575.896	112	\$ 1.172.760	126	\$ 1.319.355	195	\$ 2.052.330
Panties con Encaje	7,5%	\$ 10.900	145	\$ 1.575.896	108	\$ 1.172.760	121	\$ 1.319.355	188	\$ 2.052.330
Panties Magic Up	7,5%	\$ 41.925	38	\$ 1.575.896	28	\$ 1.172.760	31	\$ 1.319.355	49	\$ 2.052.330
Panties Hipsters	7,5%	\$ 10.900	145	\$ 1.575.896	108	\$ 1.172.760	121	\$ 1.319.355	188	\$ 2.052.330
Descuentos				\$ (1.465.950)			\$ (1.954.600)			
TOTAL			1.127	\$ 19.546.000	838	\$ 15.636.800	942	\$ 15.636.800	1.464	\$ 27.364.400

Fuente: Elaboración propia.

Para entender con más detalle esta venta, se puede apreciar en la Tabla 3 el pronóstico del ciclo de ventas para el primer año por mes y por referencia. Se puede ver referencia por referencia cuánto se espera que sea su venta, en valores y en unidades, mes a mes. La participación que se le da a cada referencia se trata de hacer de forma equilibrada, en este caso,

para la línea de mujeres se da un peso mayor que a la de hombres, con un 60 % en el total de la participación de la venta esperada, se le da mayor peso porque en el mercado de ropa interior es sin duda las mujeres quienes hacen el mayor desembolso y facturan más para las empresas en este tipo de producto. De ahí para abajo se asigna una participación por producto proporcionada para tener una idea de cuántas unidades por mes y por referencia se deben vender para cumplir con la meta anual en ventas.

Asimismo, dentro de la Tabla 3 se pueden apreciar los descuentos que se establecieron dentro del cronograma de eventos especiales del capítulo del Plan Operativo. Se puede observar que los meses que llevan descuento son: Marzo, Junio, Septiembre y Noviembre. Estos meses son los que se espera que generen un pico en las ventas por los eventos especiales que contiene cada uno, en Junio, por ejemplo, se espera tener el pico más alto dado por las vacaciones de verano, que es una temporada que genera gran movimiento en el mercado.

Cabe resaltar que estos descuentos se están aplicando de forma proporcional a todos los productos, para que no se altere su participación dentro del total. En Marzo, por ejemplo, como se menciona en el plan operativo, el descuento es del 20 % y se consideran dos semanas para aplicar los descuentos, lo mismo en Junio, en Septiembre es del 30 % con una semana de aplicación y Noviembre tiene los descuentos más agresivos dados por el Black Weekend con un 50 %.

Todo lo anterior se puede ver totalizado en la Tabla 4 pronóstico de ventas para el primer año por referencia, aquí también se puede detallar el valor total de los descuentos que representan 7.5 millones de pesos. También se pueden apreciar el número total de unidades que se tiene previsto vender para el primer año, y que ya antes se había mencionado, con 10.878 unidades. Dentro de los productos que más se esperan vender son los panties clásicos, con encaje y hipsters, debido a

su bajo desembolso se necesita vender más unidades de estas referencias. Por ultimo también se puede observar el precio de cada referencia, la de mayor desembolso sería panties Magic Up, por lo cual vendiendo pocas unidades se logrará su meta en ventas.

Tabla 4
Pronóstico de Ventas Primer Año por Referencia

			TOTAL PRIMER AÑO	
			Unidades	Valores
Referencia	% Participación	Precio		
Boxer Corto	10,0%	\$ 15.900	1.276	\$ 20.298.521
Boxer Medio	10,0%	\$ 17.900	1.134	\$ 20.298.521
Boxer Largo	10,0%	\$ 20.900	972	\$ 20.298.521
Boxer Extra Largo	10,0%	\$ 23.900	848	\$ 20.298.521
Brasieres Invisibles	10,0%	\$ 24.900	815	\$ 20.298.521
Brasieres Push Up	10,0%	\$ 33.600	605	\$ 20.298.521
Brasieres sin Arco	10,0%	\$ 33.000	616	\$ 20.298.521
Panties Clasicos	7,5%	\$ 10.500	1.452	\$ 15.223.891
Panties con Encaje	7,5%	\$ 10.900	1.399	\$ 15.223.891
Panties Magic Up	7,5%	\$ 41.925	362	\$ 15.223.891
Panties Hipsters	7,5%	\$ 10.900	1.399	\$ 15.223.891
Descuentos				\$ (7.525.210)
TOTAL			10.878	\$ 195.460.000

Fuente: Elaboración Propia.

9.2 Inversión Inicial

La inversión inicial se considera para un término de operación de 6 meses, se detalla en la Tabla 5:

Dentro de la Tabla 5 se puede evidenciar: El arriendo de la oficina y la bodega que se pretende hacer en el mismo espacio, la inversión en equipos de cómputo para los 4 colaboradores, el costo de ventas representado por las maquilas, el pago de nómina representado en los “salarios de administración” y “otros salarios, los servicios públicos, el gasto por servicios de hosting para la apertura de la página web, el pago al freelance de diseño y el detalle de la

inversión que se proyecta, tanto en el plan operativo como en este aparte, en marketing digital.

Todo se puede ver en detalle en la Tabla 5 Inversión Inicial.

Tabla 5
Inversión Inicial

	C/A	MENSUAL	TOTAL	VALOR	
ARRIENDO OFICINA Y BODEGA	A	1.000.000	6.000.000		
EQUIPOS DE OFICINA	C			5.580.000	
COSTOS DE VENTA	35%	5.700.917	34.205.500		
SALARIOS ADMINISTRACION		4.013.000	24.078.000		
SERVICIOS		400.000	2.400.000		
OTROS SALARIOS		4.444.000	26.664.000		
DOMINIO Y HOSTING	C			180.000	
FREELANCE DISEÑO DE MODA			6.000.000		
TOTAL MARKETING DIGITAL		1.650.000	9.900.000		
COMMUNITY MANAGER	A	750.000	4.500.000		
CAMPAÑAS SEM		400.000	2.400.000		
CAMPAÑAS REDES SOCIALES		500.000	3.000.000		
Total			109.247.500	5.760.000	
TOTAL					115.007.500
TERMINO DE LA OPERACIÓN	6				

.Fuente: Elaboración Propia.

9.3 Activos Fijos

Lo expuesto aquí, ya está incluido dentro de la inversión inicial. Lo que abajo se ilustra dentro de la Tabla 9, tiene que ver con los dispositivos y equipo que se considera necesario para que cada colaborador pueda cumplir eficazmente con sus funciones. La depreciación de estos equipos se tiene en cuenta dentro de los Estados de Resultados anteriormente presentados.

Tabla 6
Inversión en Activos Fijos

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION MENSUAL
ESCRITORIO	4	540.000	2.160.000	5	432.000	36.000
COMPUTADORES	4	750.000	3.000.000	5	600.000	50.000
TELÉFONOS	2	210.000	420.000	5	84.000	7.000
TOTAL INVERSIÓN			5.580.000		1.116.000	93.000

9.3 Estado de Resultados

Dentro del Estado de Resultados se puede observar la proyección de los gastos para los próximos 5 años, adicional al de las ventas que ya se conocen. El costo del inventario se ve incluido dentro del costo de ventas, que es el costo de la tercerización de la producción de todas las referencias del portafolio de productos.

Dentro de los Estados de Resultados se aclara:

- Las ventas son las mismas que se encuentran dentro de los pronósticos de ventas con sus respectivas unidades.
- Los gastos operacionales en salarios son los que se estipulan en la inversión inicial.
- La depreciación se da por la inversión en activos fijos, más que todo en equipos de cómputo.
- El apalancamiento se detalla dentro del apartado del préstamo bancario.
- El costo de ventas está representado por el costo de inventario y los costos de transporte derivados de los costos de envío de los productos a los clientes finales.
- La política de inventarios se establece transitoriamente de una forma sencilla, dejando el abastecimiento en relación a las proyecciones en ventas que se tienen y por el momento no llegar a generar un margen de seguridad para no desencadenar un sobre stock que afecte financieramente el proyecto.

ESTADO DE RESULTADOS						
		2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS		195.460.000	243.934.080	304.429.732	379.928.305	474.150.525
COSTOS DE VENTAS	38%	79.713.800,00	99.221.750,40	123.515.458,10	153.771.348,03	191.455.509,92
COSTO DE INVENTARIO		74.274.800,00	92.694.950,40	115.683.298,10	144.372.756,03	180.177.199,52
COSTOS DE TRANSPORTE		5.439.000,00	6.526.800,00	7.832.160,00	9.398.592,00	11.278.310,40
UTILIDAD BRUTA		115.746.200	144.712.330	180.914.274	226.156.957	282.695.015
GASTOS OPERACIONALES						
ADMINISTRACION		45.380.698,28	47.921.380,18	50.611.046,99	53.458.534,13	56.473.204,03
Salarios		40.424.698,28	42.850.180,18	45.421.190,99	48.146.462,45	51.035.250,20
Depreciacion		1.116.000,00	1.116.000,00	1.116.000,00	1.116.000,00	1.116.000,00
Servicios		3.840.000,00	3.955.200,00	4.073.856,00	4.196.071,68	4.321.953,83
Ventas		21.177.301,72	29.925.139,82	30.610.984,21	31.337.089,34	32.105.844,16
Salarios		10.317.301,72	10.936.339,82	11.592.520,21	12.288.071,42	13.025.355,70
Servicios		960.000,00	988.800,00	1.018.464,00	1.049.017,92	1.080.488,46
Marketing		9.900.000,00	18.000.000,00	18.000.000,00	18.000.000,00	18.000.000,00
Utilidad Operacional		49.188.200,00	66.865.809,60	99.692.242,54	141.361.333,84	194.115.966,94
Ingresos no Operacionales		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Egresos no Operacionales						
Utilidad antes de impuestos		49.188.200,00	66.865.809,60	99.692.242,54	141.361.333,84	194.115.966,94
Impuestos	33%	16.232.106,00	22.065.717,17	32.898.440,04	46.649.240,17	64.058.269,09
Utilidad neta		32.956.094,00	44.800.092,43	66.793.802,50	94.712.093,67	130.057.697,85
	-115.007.500 (\$ 102.685.267,86)	\$ 29.425.083,93	\$ 26.272.396,36	\$ 23.457.496,75	\$ 20.944.193,53	\$ 18.700.172,80
TIR	42%					
VNA	\$ 118.799.343,37					
Diferencia Inversión/VNA	3.791.843					

9.4 Estado de Resultados con Apalancamiento

ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO						
		2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS		195.460.000	243.934.080	304.429.732	379.928.305	474.150.525
COSTOS DE VENTAS	38%	79.713.800,00	99.221.750,40	123.515.458,10	153.771.348,03	191.455.509,92
COSTO DE INVENTARIO		74.274.800,00	92.694.950,40	115.683.298,10	144.372.756,03	180.177.199,52
COSTOS DE TRANSPORTE		5.439.000,00	6.526.800,00	7.832.160,00	9.398.592,00	11.278.310,40
UTILIDAD BRUTA		115.746.200	144.712.330	180.914.274	226.156.957	282.695.015
GASTOS OPERACIONALES						
ADMINISTRACION		46.496.698,28	66.205.380,18	68.895.046,99	71.742.534,13	74.757.204,03
Salarios		40.424.698,28	42.850.180,18	45.421.190,99	48.146.462,45	51.035.250,20
Depreciacion		2.232.000,00	19.400.000,00	19.400.000,00	19.400.000,00	19.400.000,00
Servicios		3.840.000,00	3.955.200,00	4.073.856,00	4.196.071,68	4.321.953,83
Ventas		21.177.301,72	29.925.139,82	30.610.984,21	31.337.089,34	32.105.844,16
Salarios (Con comisión)		10.317.301,72	10.936.339,82	11.592.520,21	12.288.071,42	13.025.355,70
Servicios		960.000,00	988.800,00	1.018.464,00	1.049.017,92	1.080.488,46
Marketing		9.900.000,00	18.000.000,00	18.000.000,00	18.000.000,00	18.000.000,00
Utilidad Operacional		48.072.200,00	48.581.809,60	81.408.242,54	123.077.333,84	175.831.966,94
Ingresos no Operacionales		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Egresos no Operacionales		16.756.488	14.710.740	14.710.740	14.710.740	14.710.740
Utilidad antes de impuestos		31.315.712,37	33.871.069,54	66.697.502,48	108.366.593,78	161.121.226,89
Impuestos	33%	10.334.185,08	11.177.452,95	22.010.175,82	35.760.975,95	53.170.004,87
Utilidad neta	-69.004.500 (\$ 61.611.160,71)	20.981.527,29 \$ 18.733.506,51	22.693.616,59 \$ 16.726.345,10	44.687.326,66 \$ 14.934.236,69	72.605.617,83 \$ 13.334.139,91	107.951.222,02 \$ 11.905.482,06 \$ 75.633.710,26
TIR	48%					
VNA	\$ 75.633.710,26					
Diferencia Inversión/VNA	6.629.210					

9.5 Liquidación del Personal

La siguiente liquidación se realiza con el fin de tener un gasto totalizado por año de cada uno de los 4 colaboradores de la empresa.

Tabla 7
Liquidación Nómina

Liquidacion Gerente General			Liquidacion Auxiliar Administrativo		
Salario Basico	\$ 2.000.000		Salario Basico	\$ 900.000	
Auxilio Transporte	\$ -		Auxilio Transporte	\$ 85.000	
Total Devengado	\$ 2.000.000		Total Devengado	\$ 985.000	
Deducciones salud y pensiones			Deducciones salud y pensiones		
Salud (4%)	\$ 2.000.000	\$ 80.000	Salud (4%)	\$ 900.000	\$ 36.000
Pensiones (4%)	\$ 2.000.000	\$ 80.000	Pensiones (4%)	\$ 900.000	\$ 36.000
Total Devengado		\$ 160.000	Total Devengado		\$ 72.000
Liquidacion Prestaciones Solciales			Liquidacion Prestaciones Solciales		
Primas servicios	\$ 2.000.000	\$ 666.667	Primas servicios	\$ 985.000	\$ 328.333
Vacaciones	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	Vacaciones	\$ 985.000	\$ 492.500
Cesantias	\$ 2.000.000	\$ 1.666.667	Cesantias	\$ 985.000	\$ 820.833
Int. Cesantias	\$ 2.000.000	\$ 240.000	Int. Cesantias	\$ 985.000	\$ 118.200
		\$ 3.573.333			\$ 1.759.867
Liquidacion aportes paraficales			Liquidacion aportes paraficales		
Caja de Compensacion	\$ 2.000.000	\$ 80.000	Caja de Compensacion	\$ 985.000	\$ 39.400
ICBF	\$ 2.000.000	\$ 60.000	ICBF	\$ 985.000	\$ 29.550
SENA	\$ 2.000.000	\$ 40.000	SENA	\$ 985.000	\$ 19.700
Total aportes		\$ 180.000	Total aportes		\$ 88.650
TOTAL GASTO			TOTAL GASTO		
		\$ 32.320.000			\$ 15.836.000

Tabla 8
Liquidación Nómina 2

Liquidacion Ingeniero Web			Liquidacion Analista de Compras e Inventarios		
Salario Basico	\$ 1.800.000		Salario Basico	\$ 1.500.000	
Auxilio Transporte	\$ -		Auxilio Transporte	\$ -	
Total Devengado	\$ 1.800.000		Total Devengado	\$ 1.500.000	
Deducciones salud y pensiones			Deducciones salud y pensiones		
Salud (4%)	\$ 1.800.000	\$ 72.000	Salud (4%)	\$ 1.500.000	\$ 60.000
Pensiones (4%)	\$ 1.800.000	\$ 72.000	Pensiones (4%)	\$ 1.500.000	\$ 60.000
Total Devengado		\$ 144.000	Total Devengado		\$ 120.000
Liquidacion Prestaciones Solciales			Liquidacion Prestaciones Solciales		
Primas servicios	\$ 1.800.000	\$ 600.000	Primas servicios	\$ 1.500.000	\$ 500.000
Vacaciones	\$ 1.800.000	\$ 900.000	Vacaciones	\$ 1.500.000	\$ 750.000
Cesantias	\$ 1.800.000	\$ 1.500.000	Cesantias	\$ 1.500.000	\$ 1.250.000
Int. Cesantias	\$ 1.800.000	\$ 216.000	Int. Cesantias	\$ 1.500.000	\$ 180.000
		\$ 3.216.000			\$ 2.680.000
Liquidacion aportes paraficales			Liquidacion aportes paraficales		
Caja de Compensacion	\$ 1.800.000	\$ 72.000	Caja de Compensacion	\$ 1.500.000	\$ 60.000
ICBF	\$ 1.800.000	\$ 54.000	ICBF	\$ 1.500.000	\$ 45.000
SENA	\$ 1.800.000	\$ 36.000	SENA	\$ 1.500.000	\$ 30.000
Total aportes		\$ 162.000	Total aportes		\$ 135.000
TOTAL GASTO			TOTAL GASTO		
		\$ 29.088.000			\$ 24.240.000

9.6 Proyección Salarial

Así mismo a cada salario se le realiza su respectiva proyección para tener en cuenta el incremento en este gasto año a año por seis años. Se visualiza un nuevo balance en cada año teniendo en cuenta que en cada corte de año fiscal no se estaría cancelando la totalidad de los salarios, por lo que se hace una provisión del 5 % año a año. El incremento se hace sobre el 6 % anualmente, teniendo en cuenta los últimos ajustes al salario mínimo que se han tenido en los últimos años en Colombia.

Tabla 9
Salarios hasta el 2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Balance del año anterior	0	2.537.100	2.816.181	2.991.495	3.171.301	3.361.595	
Salarios	50.742.000	53.786.520	57.013.711	60.434.534	64.060.606	67.904.242	6%
Porcentaje de pago	95%	95%	96%	96%	96%	97%	
Pago	48.204.900	53.507.439	56.838.398	60.254.727	63.870.312	67.702.546	
Nuevo Balance	2.537.100	2.816.181	2.991.495	3.171.301	3.361.595	3.563.292	

9.7 Servicios Públicos

La definición del costo de los servicios públicos se hace teniendo en cuenta el costo y consumo de un local comercial en una zona estrato 3 y 4 en la ciudad de Bogotá. Dentro de la Tabla 8 se puede ver el valor que se tiene pensado gastar por servicio público. Por ejemplo en cuanto a internet y teléfono se piensa contratar un plan comercial económico que no supere los 150 mil pesos y que sirva para cumplir con la operación de la compañía, no es necesaria tanta capacidad de internet teniendo en cuenta que el tamaño del personal es reducido (solo hay cuatro colaboradores).

Tabla 10
Gasto en Servicios Públicos

	MENSUAL	ANUAL
INTERNET	100.000	1.200.000
TELEFONO	50.000	600.000
LUZ	150.000	1.800.000
AGUA	100.000	1.200.000
TOTAL SERVICIOS	400.000	4.800.000

9.9 Préstamo Bancario

En la Tabla 10 se detalla la amortización del crédito que se piensa obtener en caso de ser necesario nuevas fuentes de financiación. Se realizaría con una tasa del 24 % anual. Se tiene pensado conseguir este crédito con un banco de segundo piso dadas las ventajas que tienen para empresas del sector productivo.

Tabla 11
Amortización Préstamo Bancario

Capital	Interés	Cuota	Amortización	Final	Periodo
				46.003.000	0
46.003.000	11.040.720	16.756.488	5.715.768	40.287.232	1
40.287.232	9.668.936	16.756.488	7.087.552	33.199.681	2
33.199.681	7.967.923	16.756.488	8.788.564	24.411.116	3
24.411.116	5.858.668	16.756.488	10.897.820	13.513.296	4
13.513.296	3.243.191	16.756.488	13.513.296	-	5

10. Riesgos

10.1 Matriz de Riesgos

Cuadro 10
Riesgos

Análisis de Riesgos	Riesgos	Plan de Contingencia
En la empresa (interno)	Abandono del cargo por parte de cualquier persona de la organización.	Contactar con una temporal para contratar rápido el reemplazo.
	Incumplimiento de pedidos por parte del proveedor.	Tener varios proveedores cotizados para poder realizar en cualquier momento una orden de compra y no retrasar la operación.
	Fallas en la página Web.	Tener servidores adicionales en caso de que se requiera hacer migración de dominio.
	Escases o nula comunicación organizacional	Fortalecimiento de estrategias de comunicación.
En el entorno (Externo)	Fallas en la distribución del producto por parte del transportador.	Contratar con otro transportador y compensar al cliente por el fallo.
	Falta de compromiso de proveedores	Identificar y contratar proveedores responsables.
	Cambio en la ley de tributación	Informarse bien para mitigar el impacto.
	Desastres Naturales	Implementar un plan de recuperación de desastres.

	Disminución abrupta en los clientes potenciales	Aumentar la cartera de clientes y estrategias de diversificación y desarrollo de mercados.
	Poco interés de los clientes por el mismo producto	Aumentar la cartera de productos y estrategias de desarrollo de productos.

11. Conclusiones

Se logró elaborar un plan de negocios adecuado para que posteriormente a su ejecución se pueda crear una tienda virtual de ropa interior que mejore la experiencia de compra de los compradores online de ropa interior. Además de esto, destaca en la elaboración de este documento lo siguiente:

Se describió con amplitud las características del mercado y se explicó detalladamente todas aquellas tendencias dentro del sector, tanto para empresas como para consumidores, para ayudar a generar un contexto amplio sobre la situación positiva que vive este mercado en términos de crecimiento y por último soportar con cifras por qué resulta atractivo invertir en el negocio.

Asimismo, se expuso toda la información necesaria para entender el comportamiento del mercado, se identificaron los principales competidores y se realizó un análisis detallado de su impacto en la experiencia de compra de los consumidores actuales.

Por otra parte, se pudo establecer el modelo de negocio y la propuesta de valor de tal forma que se generara valor dentro del sector y se pueda entrar a competir de acuerdo a las necesidades que presentan los consumidores y que hace imperante para las empresas generar estrategias de alto relacionamiento con sus clientes para crear relaciones a largo plazo. El diseño y puesta en marcha del software simulador de medidas se convierte en pieza fundamental para la ejecución

de este proyecto y se cristaliza como la piedra angular sobre la que todo el negocio se va a segmentar y hacia donde todas sus estrategias irán dirigidas.

Adicionalmente, se generaron todas aquellas estrategias de marketing imperantes para la consecución del proyecto. Siguiendo paso por paso su ejecución y siguiendo cuidadosamente la operatividad que dichas estrategias suponen, se logrará penetrar eficazmente el mercado. Todo esto con el fin de poder lograr un reconocimiento relativamente rápido dentro del sector y generar un Top of Mind eficiente que impacte directamente a los consumidores para que puedan introducir dentro de su mapa mental a las marcas nacientes de este proyecto.

Hay que mencionar la ventaja relativa que existe con los bajos costos que supone ejecutar todas dichas acciones de marketing digital, por lo cual el riesgo también es mínimo para el empresario.

De igual forma, se introdujo rigurosidad a la ejecución mediante el desarrollo del plan operativo y teniendo bien clara la estructura organizacional del negocio. La creación del cronograma de actividades y de fechas especiales, al igual que la clara estipulación de la cadena de valor y otros procesos operativos claves, permite tener claridad sobre todas aquellas tareas que deberán ser desarrolladas por el reducido, pero capacitado, número de colaboradores que exige el proyecto para el cumplimiento y desarrollo de todas las estrategias desarrolladas a lo largo del documento.

Finalmente, la proyección financiera ayuda a darle viabilidad al proyecto, las cifras que se generan a través de las proyecciones dan un panorama positivo para la decisión de invertir en el negocio, el TIR se calcula sobre un atractivo 40 % y el VNA del negocio muestra un flujo de ingresos vs los egresos adecuado para la ejecución del plan de negocios.

12. Recomendaciones

Es importante constantemente hacerle seguimiento a la situación del mercado, porque por el momento tiene un crecimiento muy positivo para todo aquel que quiera ingresar a competir, pero cualquier situación negativa que impacte económicamente al mercado podría frenar agresivamente ese crecimiento y obligaría a los negocios a replantear estrategias para hacerle frente a esa nueva realidad. Hay que ser cuidadoso con las proyecciones de las ventas y es recomendable realizar tres escenarios financieros: uno positivo, otro realista y otro pesimista para evitar futuros fracasos.

Por otro lado, es importante hacer un riguroso seguimiento al desarrollo y aplicación del software simulador de medidas. Esto resulta fundamental para cumplir con el propósito del negocio, por eso es importante que la contratación del ingeniero de software se haga cuidadosamente, buscando que sea un profesional idóneo que sea capaz de desarrollar el simulador con las características necesarias para impactar satisfactoriamente el mercado.

Asimismo, la alta gerencia debe estar al tanto de todas aquellas novedades que surjan en el ámbito del marketing digital para medir la viabilidad de su implementación en el negocio y determinar qué tan imperativo se hace reestructurar las estrategias ya definidas para poder seguir las tendencias del sector sin hacer desorden en la operatividad del negocio.

También es importante que la operación del negocio para los primeros años se diseñe de tal forma que la estructura organizacional presentada sea suficiente para cumplir con todas las actividades y objetivos planteados en las distintas áreas estratégicas del negocio.

Por último, como ya antes se mencionó, es importante simular varios escenarios financieros para reducir los impactos negativos que pueda tener sobre el negocio los cambios repentinos del mercado, es recomendable tener claros estos escenarios antes de ejecutar el proyecto.

Bibliografía

- BlackSip. (2017). *Reporte de Industria: El E-commerce en Colombia 2017*. Obtenido de BlackSip: <http://content.blacksip.com/reporte-de-industria-el-e-commerce-en-colombia-2017>
- Borello, A. (2000). *EL PLAN DE NEGOCIOS*. Obtenido de casadellibro: <https://www.casadellibro.com/libro-el-plan-de-negocios/9789584100931/729267>
- CCCE. (Diciembre de 2017). *eCommerce & Recaudo: Transacciones Digitales Colombia*. Obtenido de CCCE: <https://www.ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/4%20Estudio%20de%20Transacciones%20Digitales%20eCommerce%20%26%20Recaudo%202016%20y%201%20Semestre%202017.pdf>
- Colombia Digital. (7 de Febrero de 2017). *Tendencias en Marketing Digital para 2017*. Obtenido de Colombia Digital : <https://colombiadigital.net/actualidad/bytes/item/9504-tendencias-en-marketing-digital-para-2017.html>
- Comisión de Regulación de Comunicaciones. (Abril de 2017). *El Comercio Electrónico en Colombia, Análisis Integral Y Perspectiva Regulatoria*. Obtenido de crcom.gov.co : https://www.crcm.gov.co/recursos_user/2017/ComElecPtd_0.pdf
- Dans, E. (2010). *Definición de Comercio Electrónico*. Obtenido de profesores.ie.edu: http://profesores.ie.edu/enrique_dans/download/ecommerce.PDF
- Dinero. (8 de Marzo de 2017). *Así se mueve el negocio de la ropa interior en Colombia*. Obtenido de dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/cifras-de-compras-y-consumo-de-ropa-interior-en-colombia/248139>

Echeverry, M. (11 de Julio de 2015). *Estudio revela que el 74% de las PYMES en Colombia*

hacen uso de Internet. Obtenido de xataka.com:

<https://www.xataka.com.co/analisis/estudio-revela-que-el-74-de-las-pymes-en-colombia-hacen-uso-de-internet>

Euromonitor. (Enero de 2018). *Retailing in Colombia*. Obtenido de EUROMONITOR

INTERNATIONAL: <http://www.euromonitor.com/retailing-in-colombia/report>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Bogotá: Pearson.

MD Marketing Digital. (2014). *Marketing Digital*. Obtenido de mdmarketingdigital:

<http://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital.php>

Montero, L. (2015). *Marketing Digital Como Mecanismo Para Optimizar Las Ventas En pymes del Sector Comercio En Colombia*. Obtenido de unimilitar.edu.co:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7415/1/MonteroPitreLeidisKarina2015.pdf>

Nielsen. (19 de Enero de 2017). *WINNING DIVERSE SHOPPERS IN A DIGITAL RETAIL WORLD*. Obtenido de Nielsen:

<http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2017/winning-diverse-shoppers-in-a-digital-retail-world.html>

Observatorio eCommerce & Transformación Digital; EY Centro de Estudios. (2017). *Informe de Evolución y Perspectivas Ecommerce*. Obtenido de ey:

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-informe-de-evolucion-y-perspectivas-ecommerce-2017/\\$FILE/ey-informe-de-evolucion-y-perspectivas-ecommerce-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-informe-de-evolucion-y-perspectivas-ecommerce-2017/$FILE/ey-informe-de-evolucion-y-perspectivas-ecommerce-2017.pdf)

PayU. (2016). *Vender moda por internet en Colombia*. Obtenido de payulatam:

<https://www.payulatam.com/imagenes-correos/Unetwork/ebook-moda.pdf>

PayU. (2017). *Tendencias del E-commerce en Colombia*. Obtenido de ccce:

https://ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/1_PPT%20PAYU%20LATAM.pdf

Portafolio. (1 de Abril de 2016). *Cómo vender en Internet, la vitrina más grande del mundo*.

Obtenido de portafolio.co: <http://www.portafolio.co/innovacion/vender-internet-vitrina-grande-mundo-493415>

Ramirez, N., Soacha, W., & Barreto, S. (Diciembre de 2012). *Estudio de Factibilidad*

Comercializadora On-line en Colombia. Obtenido de urosario.edu.co:

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4081/1020722942-2012.pdf?sequence=1>

Red de Empresarios VISA. (2014). *E-commerce o Comercio Electrónico*. Obtenido de Red de

Empresarios Visa: <http://www.redempresariosvisa.com/Ecommerce/Article/que-es-e-commerce-o-comercio-electronico>

Rodríguez, I. (2002). *Marketing.com: marketing y comercio electrónico en la sociedad de la información*. Madrid: Piramide.

Soler, A. (Abril de 2014). *¿Hacia dónde va el comercio electrónico en Colombia?* Obtenido de

ean.edu.co: [journal.ean.edu.co: journal.ean.edu.co/index.php/plou/article/download/1371/1331](http://journal.ean.edu.co/index.php/plou/article/download/1371/1331)

Sutton, G. (2005). *Revisión de Literatura de Diversos Autores*. Obtenido de catarina.udlap.mx:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/varela_b_r/capitulo2.pdf

Terragno, D., & Lecuona. (1999). *“Cómo armar un plan de negocios”*. Obtenido de

[mincyt.gob.ar:](http://mincyt.gob.ar)

<ftp://ftp.mincyt.gob.ar/pub/Biotech/cursos/Materiales%20y%20presentaciones/Plan%20de%20Negocios.pdf>

The Cocktail Analysis. (29 de Septiembre de 2016). *Un 76% de los internautas intensivos colombianos ha comprado al menos un producto o servicio en línea en los últimos 12 meses*. Obtenido de The-cocktail: <https://the-cocktail.com/learnings/compra-online-en-Colombia>

UNCTAD. (2017). *UNCTAD B2C E-COMMERCE INDEX 2016*. Obtenido de unctad.org: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tn_unctad_ict4d07_en.pdf