

MODELO DE NEGOCIO WeDo  
GERMAN FELIPE CARRILLO SILVA  
CHRYSIAM DAVID MARTINEZ AVILA  
NATALIA QUINTERO MONTAÑA



TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS – MBA

DIRECTOR DE TRABAJO DE TRABAJO DE GRADO  
MARIANO DONCEL MORENO  
MAGISTER EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
BOGOTÁ D.C.  
2019

## Contenido

<b>TABLA DE ILUSTRACIONES</b> .....	2
<b>TABLA DE ANEXOS</b> .....	3
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	4
<b>I. PROBLEMA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	6
<b>II. ARQUETIPO</b> .....	10
<b>III. MÍNIMO PRODUCTO VIABLE Y VENDIBLE</b> .....	16
<b>IV. ENTORNO</b> .....	17
<b>V. PROPUESTA DE VALOR</b> .....	25
<b>VI. RESULTADOS Y APRENDIZAJES DEL PROCESO DE VALIDACIÓN</b> .....	27
<b>VII. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE VENDIBLE</b> .....	30
<b>VIII. MODELO DE NEGOCIO</b> .....	35
<b>IX. MODELO FINANCIERO</b> .....	44
<b>Bibliografía</b> .....	47

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ejemplo de producto en página linio.com .....	7
Ilustración 2: Distribución de negocios en Colombia.....	10
Ilustración 3: Tabla de preguntas a realizar en la entrevista semiestructurada .....	13
Ilustración 4: Arquetipo elaborado.....	15
Ilustración 5: Modelo del negocio propuesto .....	16
Ilustración 6: Problemas con ecommerce, comisión de regulación de comunicación .....	21
Ilustración 7: Tabla resumen de competencia .....	23
Ilustración 8: Comparación visual de competencia .....	24
Ilustración 9: Canvas de propuesta de valor .....	25
Ilustración 10: Cotización realizada .....	27
Ilustración 11: Posibilidades de Logo.....	28
Ilustración 12: Logo definitivo .....	28
Ilustración 13: Vista de página web .....	28
Ilustración 14 Acuerdo de servicio Motos y Servitecas.....	31
Ilustración 15: Vista Seller Motos y Servitecas Linio.....	32
Ilustración 16: Motos y Servitecas en Linio .....	32
Ilustración 17 Acuerdo de servicio Mursha.....	33
Ilustración 18 Pantallazo Mursha en Linio .....	34
Ilustración 19: Embudo de tracción .....	35
Ilustración 20: Resumen de plan de promoción .....	37
Ilustración 21: Margen operacional .....	45
Ilustración 22: Margen neto .....	45

Ilustración 23: Retorno sobre la inversión (ROE).....	46
-------------------------------------------------------	----

**TABLA DE ANEXOS**

Anexo 1: Acuerdo de servicio entre WeDo y Motos y Servitecas.....	49
Anexo 2 Acuerdo de servicio Mursha .....	50
Anexo 3: Cronograma estrategia de mercadeo WeDo .....	51

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Wedo nace después de analizar diferentes barreras por las cuales toda pequeña y mediana empresa se enfrenta a la hora de impulsar el crecimiento de su negocio en Colombia, ya que en esta primera fase todos sus esfuerzos y recursos están enfocados en permanecer en el mercado. Es justo en ese momento cuando Wedo se convierte en otra palanca para el desarrollo y crecimiento de estas empresas, las cuales han desarrollado el 100% de sus ventas en los diferentes canales tradicionales y no han podido explorar las ventas por internet, bien sea por falta de conocimiento y/o recursos en personal, financiamiento y tiempo.

Por otro lado, a la hora de incursionar en las ventas por internet se encuentran con desafíos y decisiones prácticas de negocio como; desarrollar su propio sitio web o vincularse a las diferentes plataformas existentes para la venta de productos. Adicionalmente entender los diferentes sistemas de generación de órdenes y las parametrizaciones en contenido (fotos, descripciones, medidas...) para subir los productos de las diferentes Marketplaces de e-commerce genera una complejidad que seguramente las pequeñas y medianas empresas desisten del proceso.

Dado lo anterior, WeDo estaría enfocado en abrir el canal de ventas digitales mientras las empresas siguen en el desarrollo de canales tradicionales los cuales han venido obteniendo resultados positivos pero cada vez más en riesgo por la tendencia mundial del crecimiento en ventas digitales.

Basado en lo anterior se decide desarrollar una metodología que permite estructurar y entender muy bien la oportunidad de negocio y realmente crear un modelo de negocio que

fuera rentable y generará un valor agregado para las pequeñas y medianas empresas, el cual que describirá en las siguientes fases:

**Fase 1:** Se logra identificar claramente cuáles son las diferentes problemáticas que enfrentan las empresas al desarrollar su propio contenido digital, vincularse en las diferentes plataformas y se logra reconocer oportunidades que se podrían empezar a trabajar.

**Fase 2:** Luego para entender muy bien el cliente objetivo se realizó entrevistas semi estructuradas para construir un Arquetipo definitivo con las principales características, dolores y preocupaciones de los clientes potenciales.

**Fase 3:** Se realizó un análisis del entorno para identificar posibles competidores y las diferentes tendencias que se están desarrollando globalmente.

**Fase 4:** Una vez identificado las problemáticas se empieza a desarrollar una propuesta de valor para el segmento definido las características muy claras después de la construcción del arquetipo.

**Fase 5:** Durante todas las fases descritas anteriormente se definió: el segmento, el cliente y se planteó realmente cuales deberían ser lo servicios que iban a ser funcionales y coherentes con la propuesta de valor.

**Fase 6:** Luego de toda la fase de entendimiento y experimentación, se realiza el mínimo producto viable con el cual se pudo evidenciar el funcionamiento del modelo propuesto por WeDo.

**Fase 7:** En el modelo de negocio se evidencia paso a paso que como se validado el proceso y cuáles son las estrategias principales para lograr la tracción.

**Fase 8:** En este momento se presentan los principales indicadores financieros que muestran la viabilidad y sostenibilidad de la solución propuesta, detallando el OPEX y CAPEX necesario para la ejecución del emprendimiento.

## **I. PROBLEMA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Las pequeñas y medianas empresas tienen en los marketplaces de e-commerce espacios para desarrollar un nuevo canal de ventas, sin embargo, no cuentan con el conocimiento para acceder a estos o sacar el mayor potencial a sus productos en dichas plataformas y con esto generar un incremento sustancial en las ventas (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2017). De acuerdo con entrevistas realizadas a diferentes comerciantes, se encontró que existe un desinterés en conocer y buscar otros canales de ventas como los marketplaces<sup>1</sup>, debido al tamaño de la empresa y a que el negocio se está manejando como un ingreso secundario a su trabajo de tiempo completo. Entrevista realizada por: (Quintero, Carrillo, & Martinez, 2019)

Según informe del Observatorio e-commerce de Colombia se evidencia un abandono del 70% en el momento de efectuar un pago por parte de un cliente potencial, el cual tenía una voluntad real de compra pero por algún factor como, gastos de envío, contenido, descripción no clara y/o métodos de pago se abstienen de finalizar la compra, afectando así la conversión<sup>2</sup> (Observatorio eCommerce, 2015).

---

<sup>1</sup> Tiendas digitales las cuales venden productos o servicios que funcionan como intermediarias entre los proveedores y los clientes. Se caracterizan porque no son los dueños de los productos como en el retail tradicional y se enfocan por otro lado en la atracción de los clientes y la conversión de las visitas en ventas, sin la carga del inventario propio.

<sup>2</sup> Es el número de visitas que se transforman en una compra. En el e-commerce, el cono de conversión mide desde el número de visitas que pasan al carro de compras, del carro de compras a los métodos de envío, estos a los medios de pago y finalmente los que se convierten en una compra efectiva.

En el caso de los marketplaces de e-commerce, un informe desarrollado por Linio Colombia muestra la afectación de las tasas de conversión de productos, con una baja calidad en contenido, no supera el 0.43%, mientras que un producto con altos estándares calidad en sus nombres, descripciones e imágenes tiene una conversión promedio del 3.1% (Linio Colombia SAS, 2017). Dentro de los hallazgos encontrados en las entrevistas realizadas, se encontró que existe conciencia en la importancia del contenido, ya que este es una herramienta que apalanca la venta y permite que los clientes le den mayor relevancia a la publicación, en estos casos las personas han usado servicios tercerizados de fotografía o han tenido que realizar cursos para desarrollar esta actividad., ya que estas personas cuentan con experiencia de cursos de fotografía o tercerizan estos servicios Entrevista realizada por: (Quintero, Carrillo, & Martinez, 2019)

Oficina Aburrido Y Vacuum Suction Cup Pelota De Boxeo **1**

Marca [OEM](#) | [Más Accesorios para entrenamiento de velocidad de OEM](#) · [Se el primero en escribir una reseña](#)

---

**spring**  
After bending, the loin regains its original shape and maintains spring elasticity



**2**

- Material:Cuero de la PU
- Punch Ball
- Office Stress Relief Ball
- Reflejo de succion autoportantes Bolsa
- Bolsa de velocidad de perforacion

[Más información](#)

---

 Envío Internacional

- Sólo puedes pagar con PayPal.
- Garantía Linio.** Devoluciones gratuitas.
- Cancelaciones: antes de confirmar tu pedido.
- Para todos los tipos de envío, cuentas con **dos intentos de entrega.**

**3**

Ilustración 1: Ejemplo de producto en página linio.com

Por otro lado, quienes publican en los marketplaces de e-commerce, deben competir con miles de productos activos en estas plataformas, por ejemplo, al buscar una nevera en una

página como Mercado Libre el cliente se encontrará con un catálogo de 3.877 opciones, por lo que probablemente, sin un contenido correcto, los productos no tendrán la suficiente relevancia para ser encontrados por los clientes potenciales. Por ejemplo, en la ilustración 1 podemos observar un ejemplo real de errores que se encuentran al momento de subir el contenido, en el punto 1 se puede ver un título que no tiene relación con el producto a vender, en el punto 2 se ve que la fotografía no es adecuada, mostrando una parte del producto y no la totalidad del mismo y en el punto 3 se aprecia una descripción que no aclara las características del producto ofertado.

Este tipo de empresas tampoco cuentan con las herramientas o conocimiento necesario para crear los productos de forma rápida y óptima, como lo son elementos de fotografía y diseño.

Cada Marketplace de e-commerce cuenta con sus propias plataformas con diferentes formas para crear y administrar productos, gestionar sus órdenes, perfiles de usuario y manejar sus estados de cuenta financiero, ya que al tratarse de micropagos<sup>3</sup> actualmente se incurren en excesivas retenciones por parte del gobierno (Barrera, 2014), por ende, se convierte en una dificultad, por esto, entender el funcionamiento de cada una se puede transformar en una barrera para ingresar y mantenerse en estos sitios web. Según el director de operaciones de Linio Colombia, el porcentaje de empresas inscritas sin una sola orden de compra en sus plataformas es mayor al 85% (Reyes, 2018).

Finalmente, otro de los retos más importantes se encuentra con la administración de las órdenes y procesos logísticos relacionados con cada Marketplace de e-commerce, las

---

<sup>3</sup> Pagos realizados por cada una de las plataformas sobre las ventas de periodos muy cortos.

pequeñas y medianas empresas que se convierten en los proveedores de estos sitios, no cumplen con los tiempos establecidos para los envíos (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2017), no alimentan correctamente la información en las plataformas y tienen un mal empaque para los productos. Según datos de finales del 2017, el porcentaje de órdenes penalizadas de Linio Colombia por incumplimientos fue del 7,3% (Reyes, 2018). Se evidenció que estos pequeños empresarios no están familiarizados con procesos logísticos masivos, por el contrario, expresaron en todos los casos que prefieren entregar ellos mismos los productos para alcanzar la máxima satisfacción del cliente, esto comprueba el desconocimiento de cómo desarrollar este canal para hacer escalable sus negocios (Quintero, Carrillo, & Martinez, 2019).

### **Oportunidad de negocio**

Crear la empresa WeDo, especializada en servicios que conectan las pequeñas y medianas empresas con el mundo de las ventas por internet. WeDo se constituye entonces como un nuevo canal que facilita los procesos de transformación digital en empresas con productos y servicios tradicionales, haciendo del crecimiento exponencial algo posible por medio de la tecnología.

WeDo promete a sus clientes ser la empresa que creará el mejor contenido para cualquier tipo de producto, administrará todos los canales de venta on-line y facilitará buenas prácticas sobre los procesos logísticos para garantizar la entrega de cualquier producto en cualquier lugar.

## II. ARQUETIPO

El mercado objetivo identificado son las medianas y pequeñas empresas ubicadas en Bogotá, ya que según el informe de dinámica empresarial de Confecámaras del 2017, la ciudad con mayor concentración de unidades productivas nuevas es Bogotá con un 22,5% (Confecámaras, 2017).

<b>Ciudad</b>	<b>Participación de nuevas unidades de negocio por región</b>
Bogotá	22,5%
Antioquia	12,6%
Valle del Cauca	8,2%
Cundinamarca	6,7%
Santander	5,2%
Resto	44,8%

*Ilustración 2: Distribución de negocios en Colombia*

Las pequeñas y medianas empresas ubicadas en Bogotá estarán divididas en dos, aquellas que no cuentan con presencia on line (70%) y las que ya cuentan con una página web (30%) (Tecnocom, 2016). Aunque tengan un gran interés en mejorar sus ventas por este canal el ecosistema de emprendimiento<sup>4</sup> del país no cuenta con apoyo relacionado a este tipo de enfoques (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2017).

Para el 2017 según la Cámara de Comercio de Bogotá, la ciudad contaba con 740.485 pequeñas y medianas empresas en Bogotá, de las cuales el 36% (266.485) corresponden a empresas relacionadas con el comercio de productos (CCB, 2018), los cuales serían el mercado potencial y objetivo, a quienes tienen los problemas descritos anteriormente.

---

<sup>4</sup> Incentivos por parte del estado, capacitaciones o cursos relacionados con los conceptos de mercado digital o sus herramientas.

Este mercado objetivo se encuentra conformado por dos segmentos, aquellas pequeñas y medianas empresas que no se encuentran vendiendo en internet, los cuales se estima que son el 97% (258.490) (Cámara de Comercio de Bogotá , 2018).

El segundo segmento del mercado objetivo son aquellas pequeñas y medianas empresas ya activas en los diferentes marketplaces de e-commerce, las cuales son el 3% restante (7.994).

Se puede evidenciar entonces que hay un mercado objetivo significativo en Bogotá de pequeñas y medianas empresas, con el potencial para crear un nuevo canal de ventas o mejorar el que actualmente están desarrollando en los marketplaces de e-commerce, pero con las problemáticas descritas anteriormente que les impiden optimizar el desempeño para hacerlo.

También se puede ver, que existen unas necesidades relacionadas a alta competencia y dificultad para crear y tener un buen desempeño en los diferentes marketplaces de e-commerce, lo cual genera un costo de oportunidad para las pequeñas y medianas empresas.

El arquetipo sustenta el desarrollo del proyecto al proyectar al cliente, preguntas tales como, ¿Quién es? ¿Qué lo motiva? Y ¿Qué le parece retador?, son solucionadas utilizando esta herramienta. Para la realización del arquetipo se utilizó la herramienta de entrevista semiestructurada, donde se formulan preguntas de tipo abierta, con el objetivo que la persona entrevistada pueda brindar la mayor cantidad de información al entrevistador.

La entrevista semiestructurada presenta un grado amplio de flexibilidad en comparación a las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ser ajustadas dependiendo de cada entrevistado. Se usa este tipo de entrevista, ya que cuenta con características positivas para el objetivo de la creación del arquetipo, se puede adaptar al

sujeto a entrevistar, posibilidades de motivación al entrevistado, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, & Varela-Ruiz, 2013).

Para la formación de preguntas se establecieron diferentes temáticas en las cuales se quería ahondar, estas fueron, quién es, Motivaciones, Frustraciones, Objetivos/metás y miedos. Utilizando una matriz, se plantearon las diferentes preguntas, viendo con que tema se relaciona. Por ejemplo, a la pregunta ¿Qué te motivo a emprender? Se manifestaba que se conocía sobre el perfil de la persona, sus motivaciones y sus malestares frente al trabajo como empleado. Con esta metodología se establecieron alrededor de 20 preguntas para realizar. Adicional se instauró que el objetivo principal de la entrevista es la de conocer mejor a los emprendedores, su forma de pensar y su historia, esto para poder romper el hielo e introducir las intenciones de la entrevista y evitar el ocultamiento o tergiversación de las respuestas que suministran.

Introducción/ Empatía	Quien es?	Motivaciones	Frustraciones	Objetivos/metás	Miedos
¿Cuanto tiempo llevas en la empresa/fuiste el fundador? - ¿es tu primer emprendimiento?	x				
¿Qué te llevo a tener esta empresa?		x		x	
¿Seguirías emprendiendo despues de esta empresa?- ¿Te gustaría emprender?					x
¿Por qué decidiste crear esta empresa?	x	x	x		
¿Qué ha sido más difícil de emprender?	x	x	x		x
¿Esta es tu fuente principal de ingresos?	x	x	x		x
¿Como esta conformada tu familia?	x	x			x
¿Qué es lo que más te gusta de la empresa?		x	x		
¿Cuando no estas trabajando, que es lo más disfrutas hacer?	x	x			
¿Como has desarrollado tu vida profesional, ¿donde estudiaste? ¿ Cual fue tu último trabajo?	x			x	
¿Cuales son tus planes a corto y medio plazo?	x		x	x	x
<b>Empresa</b>					
¿Que hace la empresa?				x	
¿Cuál es tu cargo? ¿Cuáles son tus responsabilidades?	x		x	x	x
¿Cuantos colaboradores tienes?				x	
¿Cuales es la misión/visión?				x	
¿Qué tan innovadora consideras la empresa?	x				
¿Quien es tu cliente?		x	x	x	
¿Cuales es el producto que más vendes?			x	x	x
¿Cuales son los canales de ventas, es decir, por donde vendes tu productos?				x	
¿Cuál ha sido el proyecto de innovación más reciente?	x			x	
¿Cuál ha sido el porcentaje de crecimiento en ventas anual?	x			x	x
¿La planeación financiera esta construida a cuantos años?	x				
¿Cuales son los principales riesgos?					x
¿Cuales han sido los logros más importantes de la empresa?			x		
¿Qué ha sido lo más difícil que le ha tocado vivir en la empresa?			x		

### Ilustración 3: Tabla de preguntas a realizar en la entrevista semiestructurada

Para efectuar las entrevistas se escogieron personas que cumplieran las siguientes condiciones:

1. Que no tuvieran contacto constate con ninguno de los miembros del grupo de trabajo.
2. Que fueran dueños, socios o tuvieran un rol de toma de decisión de algún emprendimiento.
3. De preferencia, que vendieran artículos (excluyendo servicios).
4. Que vendan principalmente en Bogotá.

La aplicación de las entrevistas se realizó grabando las conversaciones (previo aviso y autorización de los entrevistados), comenzando con unos segundos de explicar el objetivo de la entrevista, datos como para que las entrevistas estaban relacionadas con un trabajo de grado, sin comentar el objetivo final del mismo, ya que esto pude sesgar al entrevistado, con espacio a retroalimentación, contestando preguntas sobre el trabajo de grado, sin

entrar al detalle del emprendimiento, esto puede generar sesgo. Este paso introductorio tenía el objetivo de ser una estrategia para generar empatía.

Se continuó con la formulación a las preguntas descritas en el cuadro mencionado anteriormente, dependiendo de las respuestas generadas se analizó si las respuestas eran suficientes para pasar a otra sección de preguntas (¿Quién es?, motivaciones, frustraciones, objetivos/metas, miedos), una vez el equipo consideraba que había suficiente información de cada sección se finalizaba la entrevista.

Finalmente se analizó toda la información obtenida en las entrevistas con el objetivo de generar un personaje que sintetiza las características similares a la mayoría de entrevistados, con esto se diseñó el arquetipo que se representa al cliente objetivo.



Ilustración 4: Arquetipo elaborado

## PERFIL PERSONAL

Persona inquieta con ganas de sobresalir, visionaria y que piensa a futuro, amante del emprendimiento, sociable y curioso de las nuevas tecnologías.

### Emprendedor

Nace de la necesidad buscar otras fuentes de ingreso que no dependa de un tercero, sino explotar sus pasiones y gustos para volverlas negocio

### Motivaciones

- Autonomía económica
- Tomas de decisiones con impacto relevante
- Manejo del tiempo
- Volver sus pasiones un negocio
- Reconocimiento social

### Frustraciones

- Fluctuación en los ingresos
- Problemas para encontrar nuevos clientes
- Dificultad para encontrar financiamiento
- Poco apoyo el estado a nuevos negocios
- Barreras legales y administrativas
- Falta de reconocimiento de marca
- Tasas impositivas
- Competencia desigual

## PERFIL PROFESIONAL

Emprendimientos entre 3 y 5 años en el mercado, los cuales son una segunda fuente de ingreso y están en una etapa en la cual deben encontrar financiación para poder seguir siendo sostenibles en el mediano plazo que además tienen la necesidad de encontrar nuevos canales de ventas.

### Logros

- Incremento de +200% en ventas (2 años)
- +30k seguidores en redes sociales
- Crecimiento del equipo de trabajo

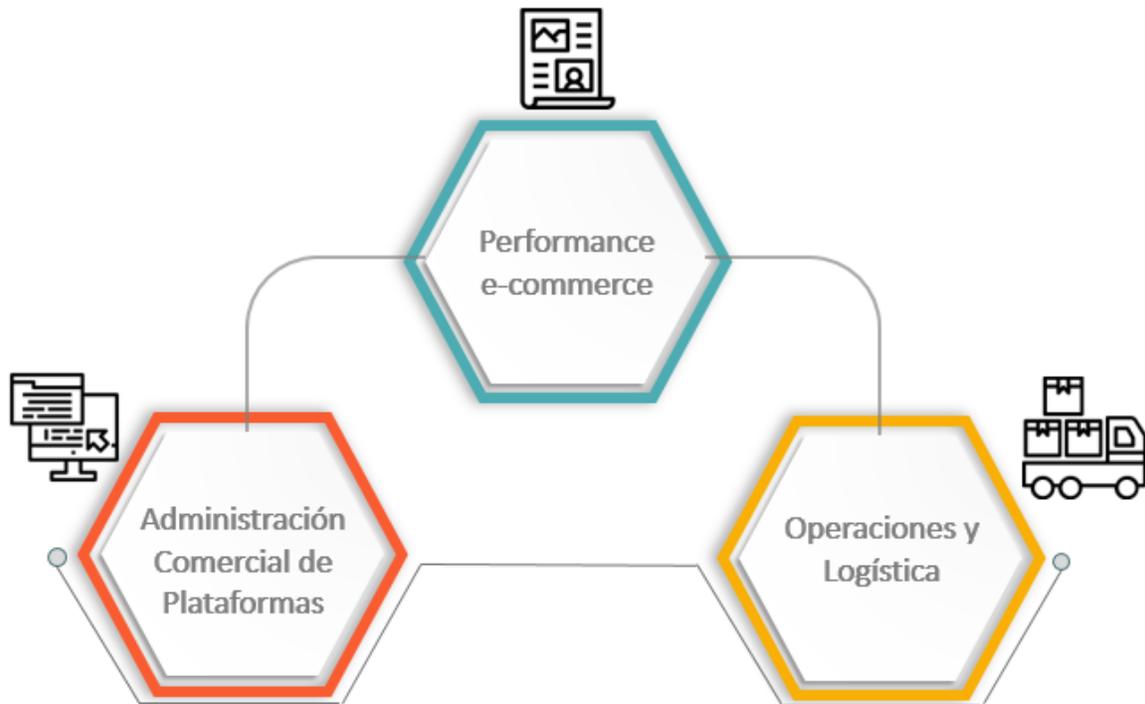
### Objetivos

- Volver la empresa la fuente No. 1 de ingresos
- Implementar nuevas líneas de negocio
- Expandir el negocio fuera del país

<sup>5</sup> Información de trabajo de campo:

<https://drive.google.com/open?id=1qA5j2f7APy4zBAaQCUYhKn7DtuDNBwR3>

### III. MÍNIMO PRODUCTO VIABLE Y VENDIBLE



*Ilustración 5: Modelo del negocio propuesto*

La idea de negocio está enfocada en la prestación de 3 tipos de servicios según las necesidades de cada una de las pequeñas y medianas empresas.

- Primero, Performance e-commerce, para quienes solo necesitan publicar sus productos, el cual se especializará en la creación de contenido en las plataformas de Marketplace de e-commerce, enfocado en crear descripciones, características, categorizaciones, toma dimensiones y toma de fotografía de forma eficiente y eficaz.

- Segundo, Administración comercial de plataformas, el cual estará enfocado en desarrollar y estructurar el plan comercial en todos los marketplaces de e-commerce, así como el manejo correcto de inventarios, precios y ordenes en los sistemas de cada una de estas.
- Tercero, Operaciones y logística, se encargará del almacenamiento, alistamiento y envío adecuado de los productos a todos los clientes en los tiempos prometidos, preservando la integridad de estos.

Estos tres servicios se prestan de forma parcial o integral según la necesidad de cada pequeña o mediana empresa. En cualquiera de los dos, parcial o integral, se garantiza el aumento de las ventas generado por el incremento en las visitas y tasas de conversión.

#### **IV. ENTORNO**

El mundo digital ha impactado de forma trascendental los hábitos de las personas, como la comunicación, la educación, el acceso a la información, la forma de comprar, la manera de transmitir datos y han surgidos nuevos derechos y problemas de seguridad para los ciudadanos (Ribble, Bailey, & Ross, 2004). Adicionalmente, la tecnología ha conectado de forma inmediata todas las regiones, eliminando las barreras de espacio y tiempo, permitiendo así, crear una cultura compartida a nivel mundial y ya no sectorizada en pequeñas regiones, esto se puede evidenciar en tendencias como; la música, las películas, y la moda donde prácticamente se define de forma uniforme en el mundo (Rosario, 2018). Por otro lado, cada vez los dispositivos conectados a internet aumentan, se estima que para el 2020 más de 50.000 millones de estos estarán interconectados a la red (Cisco Internet

Business Solutions Group (IBSG), 2011), cada vez las personas crean una mayor dependencia a vivir conectados a la internet para el desarrollo cotidiano de sus actividades, desde buscar una dirección hasta comprar los elementos más simples, como la comida o la ropa.

Para marzo del 2019 la penetración de internet a nivel mundial es del 56,3%, esto significa un crecimiento del 2000 al 2019 de 1.104% (Miniwatts Marketing Group, 2019). Así mismo, las paginas transaccionales han crecido en la misma relación en los últimos años.

El e-commerce es una tendencia mundial, que según datos de Agencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCOTAD), para 2015 (enero a diciembre) alcanzaba ventas mundiales por \$25,3 billones de dólares (\$22,4 billones de ventas entre empresas y \$2,9 billones de ventas de empresas a consumidores), esto calculado con base en los datos de los 10 países con comercio electrónico más fuertes (United Nations Conference On Trade And Development, 2017). Además, se prevé que para el año 2022 el crecimiento anual compuesto del e-commerce será del orden de 16,8%, en el mundo (Research, 2018).

El desarrollo del e-commerce se ha construido bajo elementos claves como lo son accesibilidad a internet, servidores seguros, métodos de pago (tarjetas de crédito/debito) y confianza en los prestadores de servicios logísticos. Sin embargo, estas se presentan aún como las principales barreras de crecimiento en los diferentes países a nivel mundial, en Estados Unidos por ejemplo, dentro los principales problemas se encuentran las dificultades en el envío y el rastreo de los productos, el fraude en los pagos, la internacionalización de las ventas, así como las nuevas exigencias de los consumidores por obtener experiencias

omnicanal<sup>6</sup> (Post, 2017). Por otro lado, la falta de personas expertas en e-commerce, los largos tiempos de desarrollo y los altos costos asociados a los lanzamientos de infraestructuras que soporten los sitios web también se presentan como unas de las principales dificultades para el crecimiento en este país. (CloudCraze, 2016)

En adición, uno de los países más desarrollados en términos de e-commerce en Europa, Alemania, presenta problemas para su crecimiento como lo son: el envío y entrega de los productos, falta de profesionales especializados en el área de influencia y una lenta capacidad de digitalización por parte de las empresas. (News, 2015)

Para Latinoamérica la tendencia mundial del auge de internet y el uso de e-commerce no es ajena, cuenta con una penetración de internet de 66,6%, con un crecimiento de 2325% (Miniwatts Marketing Group, 2019), mucho mayor a la ya mencionada en el mundo, con una mayoría de población urbana de 79% (OCDE, 2016), que aprovecha estas tecnologías para su provecho.

En términos de comercio digital, se cuenta con un volumen de ventas de 121 millones de dólares en 2016, con una estimación de crecimiento de 151,1 millones de dólares a 2019 (Larsson, 2016), donde la tarjeta de crédito es la predilecta en Latinoamérica con una participación del 35%, seguido de transferencias bancarias con un 17% (Statista, 2016). Los usuarios del ecommerce latinoamericanos suelen comprar en su mayoría, algunas veces al año o mensual, con un total de participación de 87% para 2016 (Statista, 2016).

---

<sup>6</sup> Una empresa puede llegar a tener varios canales de interacción con el cliente. Es por esto que hoy en día se habla que las empresas deben entregar a sus clientes una experiencia uniforme bajo todos sus canales. Es posible que un cliente esté en una tienda física buscando un producto, use su celular con la aplicación del comercio para buscar precio, después pague por el celular y pida que el producto llegue a otra tienda en otra ciudad, por ejemplo. En este proceso intervienen tanto interacciones físicas como digitales y muchas posibilidades de pago y entrega, pero al final la experiencia debe ser uniforme y completa para el cliente.

Aunque la tendencia es creciente, a nivel de región se identifican algunas barreras existentes, por ejemplo, para Chile, que es líder en la región, se detecta poca participación de las pymes en el comercio electrónico, además de una falta de apoyo en la legislación para acoger la economía colaborativa (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2017).

Dentro del mercado colombiano se evidencia la tendencia de crecimiento en el e-commerce, donde del 2015 al 2016 hubo un aumento del 26% (de 10,7 millones de dólares a 13,5 millones de dólares), manteniendo su alza en participación año a año, tratándose de las compras con tarjeta de crédito la forma más común de pago (eCommerce, 2017).

Según un estudio realizado por la comisión de regulación de comunicación, en Colombia existen 33 Millones de personas en donde el 26% (8 Millones) tiene relación con el comercio electrónico, un 49% (16 Millones) tiene conexión a internet, pero no se relaciona con el comercio electrónico y un 23% (7.8 Millones) no cuenta con conexión a internet (Comisión de Regulación Comunicaciones, 2017).

De las personas que han comprado alguna vez en internet se presenta la categoría de moda<sup>7</sup> como la más activa con un 32% (en 2013 este segmento tenía una participación del 19%) seguida de electrónica con un 28% (en 2013 este segmento tenía una participación del 23%) para productos. Sustentando su tendencia al alza (eCommerce, 2017).

Adicionalmente, las empresas colombianas buscan con mayor frecuencia tener páginas transaccionales propias o vender sus productos en las principales páginas de comercio electrónico, como Mercado Libre, Linio, Falabella, Homecenter, Geeble y Facebook, entre

---

<sup>7</sup> Esta categoría engloba, toda la ropa de hombre y mujer, zapatos y accesorios de vestir.

otras. Según datos del director de operaciones de Linio Colombia el número de aliados adscritos a la empresa crece año a año desde el 2015 al 2017 en un 37% (Reyes Ariza, 2018) y según la cámara de Colombiana de Comercio Electrónico, el ecommerce para el país, crece desde el 2016 al 2017 un 11%. (eCommerce, 2017).

Aunque el comercio electrónico en Colombia crece de forma significativa, aún se presenta varias dificultades y oportunidades para crecer y mejorar sus procesos. Según el estudio adelantado por la comisión de Regulación de Comunicación (Comisión de Regulación Comunicaciones, 2017), el 12% de personas de las personas han tenido un problema al realizar actividades de comercio electrónico. Entre estos problemas se encuentran como más frecuentes: el incumplimiento en la entrega, errores en la página y la mala calidad de los artículos o servicios adquiridos.

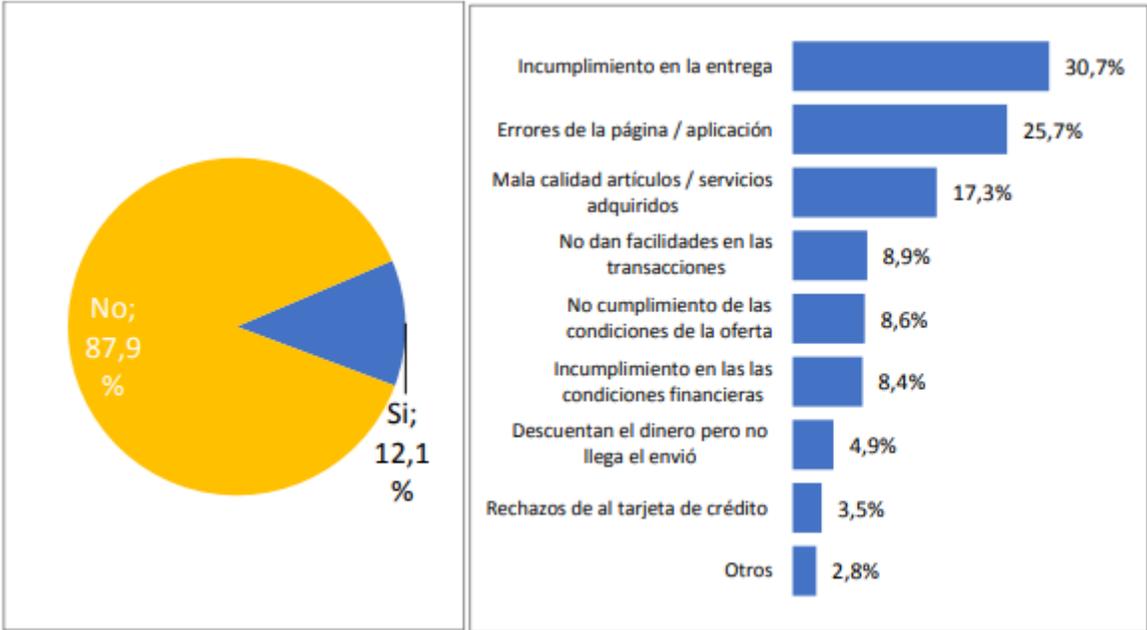


Ilustración 6: Problemas con ecommerce, comisión de regulación de comunicación

Para el futuro se espera que se acelere el dinamismo del sector en el país, empresas como Amazon han anunciado su entrada a Colombia, desde el 2018 comenzaron a tener soporte con un call center para Latinoamérica y también crearon una nueva alianza con Avianca Cargo para comenzar a abrir mercado con productos traídos desde Miami para venta en Colombia (Upegui, 2018).

Por otro lado, el E-commerce para el mercado colombiano es una tendencia importante evidenciada por los porcentajes exponenciales de crecimiento año tras año, y que además se espera mayor crecimiento gracias a la llegada de las más importantes compañías del sector a nivel mundial al mercado del país.

### Competencia

Se incluye también una investigación sobre los potenciales clientes que pueden existir, tanto en Colombia como en el mundo, se busca empresas que tengan un enfoque a incluir a medianas y pequeñas empresas a marketplaces de e-commerce:

Empresa	País	Servicio	Diferenciador/Idea de Negocio	Link
We Are content.com	Colombia	En WeAreContent te podemos ayudar con la planificación, la creación y la distribución del contenido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso logístico</li> <li>- No Tercerización de oferta de valor</li> </ul>	<a href="https://www.wearecontent.com/blog/marketing-de-contenidos/que-es-un-marketplace-de-contenido">https://www.wearecontent.com/blog/marketing-de-contenidos/que-es-un-marketplace-de-contenido</a>
WIO	Europa	Somos especialistas en la producción de fotografías para empresas de comercio electrónico. Conocemos las necesidades propias de este negocio y el impacto que tiene una buena gestión de la imagen en los resultados de conversiones en ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso logístico</li> <li>- Descripción del producto</li> <li>- Enfoque pequeñas y medianas empresas</li> </ul>	<a href="http://wio360.com/servicios/">http://wio360.com/servicios/</a>
Brandlive	Colombia España	Nuestros servicios incluyen consultoría de estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque pequeñas y medianas empresas</li> </ul>	<a href="http://www.brandlivecommerce.com/?gclid">http://www.brandlivecommerce.com/?gclid</a>

	Argentina	digital, servicios de e-marketing, desarrollo tecnológico y un completo ecosistema tecnológico omnicanal entre otros. Ofrecemos estas soluciones y servicios a las principales marcas y otras empresas que buscan optimizar cada experiencia de los clientes y mejorar sus canales de negocios tradicionales y en online.	- No tenemos un enfoque en estrategia & gerenciamiento	=EAlaIQobChMI1bamzs2L3QIVQgOGCh35YwXkEAAAYASAAEgJ8k_D_BwE
Fotografía e-commerce	España	Fotografía e-commerce somos el primer en Comercio Electrónico. Objetivo de mejorar la calidad visual de las imágenes de las tiendas online.	- Proceso logístico - Descripción del producto	<a href="http://www.fotografiaecommerce.com">www.fotografiaecommerce.com</a>
Linio.com	Colombia	Ofrece a sus nuevos sellers la posibilidad de hacer el contenido de sus productos por una comisión diferente al de la venta en la plataforma.	- Servicio secundario, no promocionado solo a demanda	<a href="http://www.linio.com.co">www.linio.com.co</a>
designplus.co	Colombia	Creamos los mejores posts para tu <i>blog</i> , analizando las necesidades de tus usuarios para ofrecerles un <i>contenido acertado</i> y de su interés. Pero no todo es crear, por eso incluimos las palabras clave, gestionamos y medimos, así nos aseguramos de <i>optimizar el contenido</i> para conseguir resultados exitosos.	- Proceso logístico - Descripción del producto	<a href="https://designplus.co/">https://designplus.co/</a>
Contenidos el Rey	Colombia	Generamos estrategias en Marketing de Atracción, donde el contenido se utiliza para llegar a la conversión y fidelización de clientes.	- Proceso logístico - No se tiene un enfoque en estrategia & gerenciamiento	<a href="http://www.contenidoselrey.com/">http://www.contenidoselrey.com/</a>

Ilustración 7: Tabla resumen de competencia

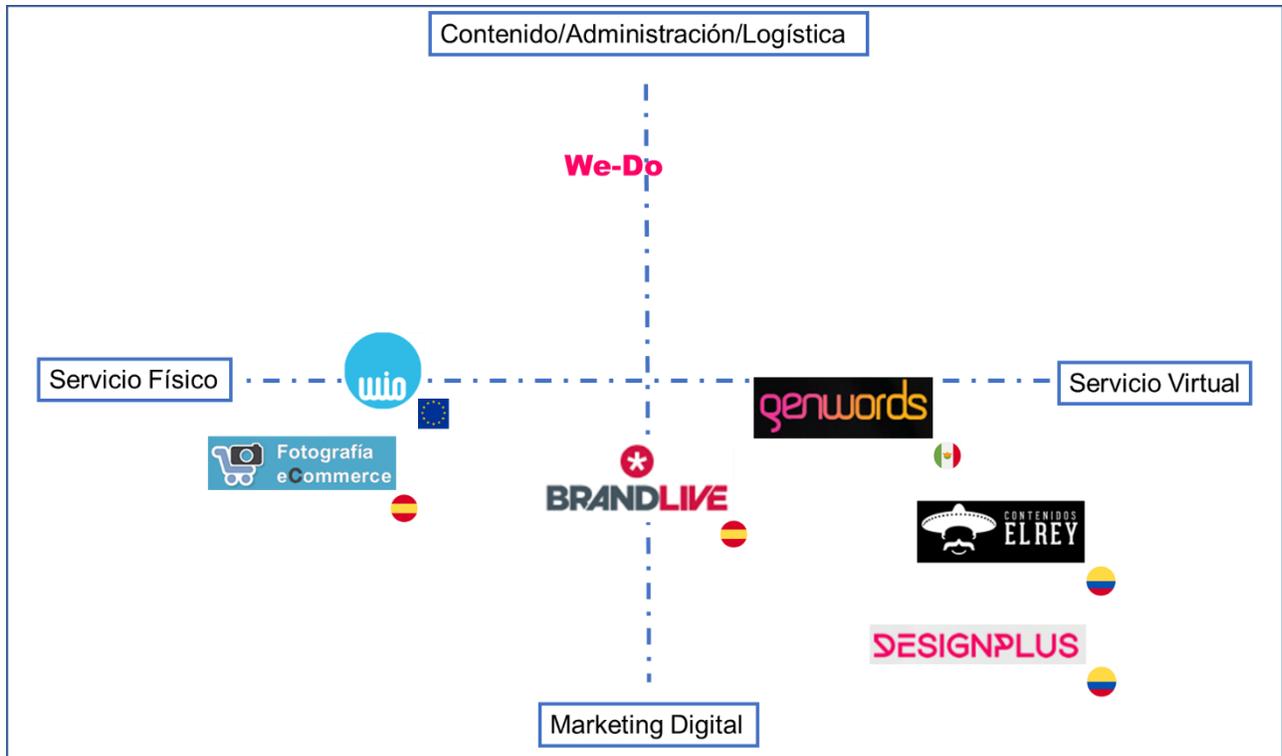


Ilustración 8: Comparación visual de competencia

Se puede evidenciar que a nivel mundial se encuentran empresas que satisfacen la necesidad de administración de plataformas de Marketplace de e-commerce, pero no tienen presencia en Colombia. Para el mercado nacional, se encuentran empresas relacionadas al marketing de marca cuyo foco es mejorar el desempeño de las compañías con sus propias plataformas de e-commerce, pero no cuentan con un servicio enfocado en pequeñas y medianas empresas con la oportunidad de entrar o mejorar su desempeño en las plataformas de Marketplace de e-commerce.

## V. PROPUESTA DE VALOR

En principio la propuesta de valor se enfocó en la hipótesis de trabajar con pequeñas y medianas empresas que ya contaban con presencia en los diferentes Marketplace de e-commerce y posibles problemas a los que se enfrentaban, con dolores muy específicos y retos enfocados en las plataformas de ventas. Sin embargo, en la investigación del arquetipo se identificó que las pequeñas y medianas empresas no conocen los diferentes marketplaces de e-commerce o no les interesa desarrollar este canal, ya que lo que realmente necesitan es tiempo para enfocarse en el core de su negocio y así aumentar sus ingresos, experimentar otros canales les haría perder tiempo, recursos y foco. (Carrillo , Martinez, & Quintero, 2018)

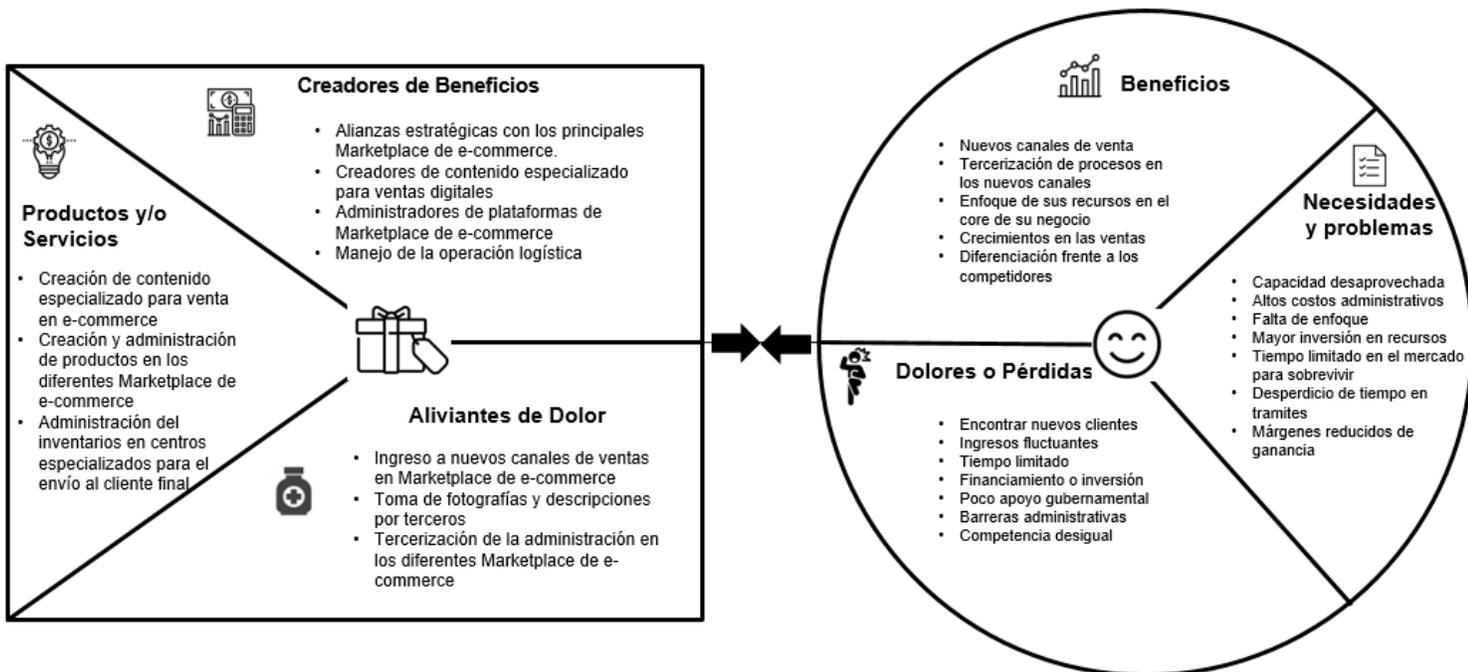


Ilustración 9: Canvas de propuesta de valor

## **Propuesta de valor WeDo:**

Llevamos tu negocio tradicional al mundo de ventas digital

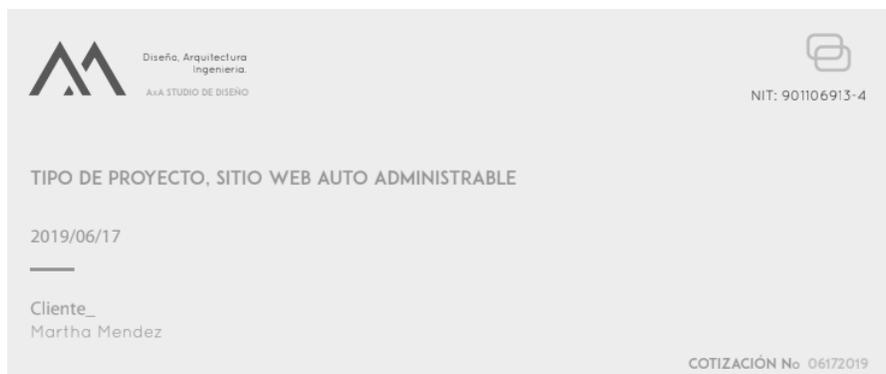
- Su factibilidad se da por:
  - Experiencia laboral de más de 5 años de los integrantes del equipo en empresas del sector y conocimientos en la administración de los principales Marketplace de e-commerce del país
  - Contactos y relacionamiento con integrantes internos de los principales Marketplace de e-commerce
  - Bases de datos propias de clientes potenciales con este tipo de necesidades
  - Tecnología de fácil acceso para el desarrollo de las actividades relacionadas tales como: Equipos fotográficos móviles, software de edición de imágenes y equipos de cómputo.
- La viabilidad de este emprendimiento se evidencia en que existe una tendencia de crecimiento en las ventas por internet, con un segmento de clientes que son pequeñas y medianas empresas con la necesidad para ingresar o permanecer en este canal de forma exitosa, pero sin el conocimiento o los recursos para hacerlo y con costos de oportunidad asociados a esta actividad. Con la solución prevista bajo la factibilidad en el conocimiento y herramientas demostradas podría convertirse en un catalizador para generar un crecimiento en estas empresas.
- A su vez la deseabilidad se evidencia por el relacionamiento con los diferentes proveedores de la plataforma de e-commerce, quienes han demostrado la necesidad de contar con servicios o herramientas que les ayuden a mejorar su

desempeño para potencializar sus ventas. Por otro lado, en la feria Linkmind del pasado 26 de octubre se expuso la idea de negocio como solución para otros emprendimientos, donde se obtuvo interés de contar con el servicio en empresas que actualmente no cuentan y no conocen el canal de ventas electrónicas.

## VI. RESULTADOS Y APRENDIZAJES DEL PROCESO DE VALIDACIÓN

### 6.1 Construcción de marca

Se comenzaron a hacer acercamientos con diferentes diseñadores con el objetivo de realizar el servicio de creación de marca (logotipo, colores de identidad, manual de marca) y de la fabricación de la página web. Se recibieron 3 propuestas donde se estudiaron variables como, portafolio, precio, cantidad de servicios. Teniendo en cuenta estas variables, se toma la decisión de realizar esta labor con la empresa Axa, empresa con larga trayectoria en creación de marca para emprendimientos, tanto digital como real.



*Ilustración 10: Cotización realizada*

Se tuvo en cuenta la propuesta de valor, los servicios prestados y el mercado objetivo, sumado con el concepto de transformación digital para llegar a 3 propuestas:



Ilustración 11: Posibilidades de Logo

Con la entrega final de esta labor se llegó a la imagen principal del proyecto, donde el dinamismo y el color fueron el eje principal.



Ilustración 12: Logo definitivo

Adicionalmente, basados en el trabajo de creación de marca, se realizó la creación de una Landing Page, con el objetivo de mostrar el proyecto y los servicios ofrecidos, esto con el objetivo de tener un sustento para la labor comercial.

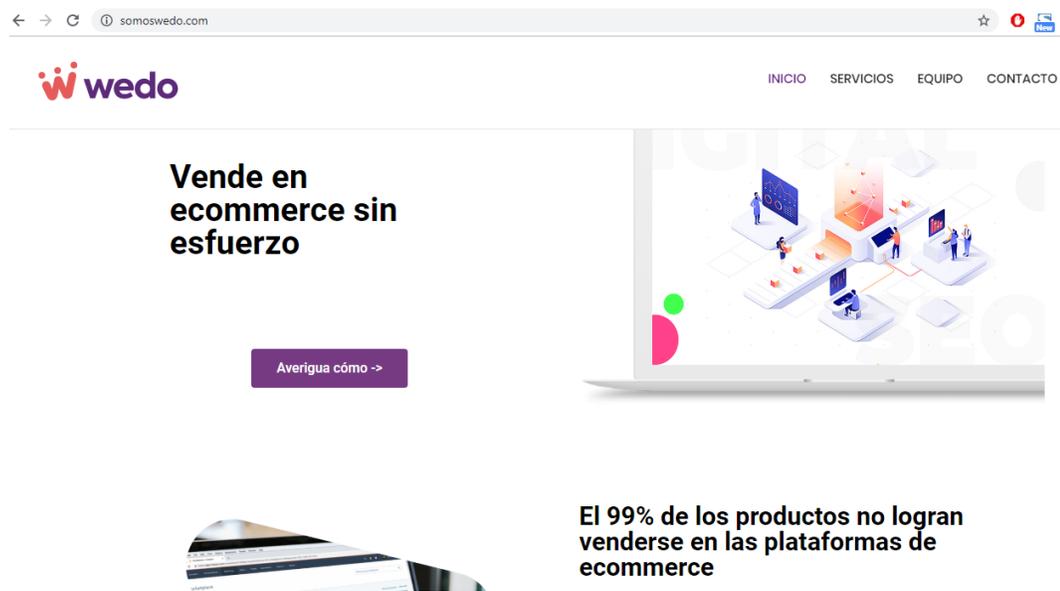


Ilustración 13: Vista de página web

## 6.2 Labor comercial

El primer acercamiento con clientes fue de manera directa, usando la Landing Page de soporte, para estos casos se identificó potenciales clientes, con experiencia de ventas en redes sociales y alto interés de tener presencia de e-commerce en diferentes Marketplaces.

De esta experiencia se logró detectar elementos muy interesantes para el desarrollo del proyecto:

Positivo:

- Se vio un gran interés de las personas contactadas sobre el servicio.
- Las personas contactadas confirman la necesidad identificada en el canvas de la propuesta de valor, sobre llegar a nuevos clientes y el canal de ventas propuesto era una gran alternativa.
- La estrategia de pago con cero riesgos les pareció muy llamativa, ya que estas empresas/emprendimientos, no cuentan con presupuestos para pagar una comisión fija por el servicio.

Negativo:

- Al tratarse de un emprendimiento sin experiencia previa, los clientes aceptaron un piloto de creación y administración sin costo, por un tiempo limitado, dando la opción de ellos manejar el canal posterior al final del acuerdo.

Estos acercamientos resultaron en dos cartas de acuerdo de servicio, donde se acordó crear los productos en las plataformas que parecieran relevantes y administrar estos canales sin costo por tiempo limitado.

A la actualidad los clientes son los siguientes:

- Motos y Servitecas: Empresa dedicada a al servicio post venta y venta de accesorios para motos de alto cilindraje en Colombia.
- Mursha Leather Bags: Emprendimiento dedicado al diseño, confección y venta de bolsos en cuero, para un mercado joven en Colombia.

## **VII. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE VENDIBLE**

### **7.1 Labor operativa**

Una vez establecidos los acuerdos se comenzó con las labores operativas en Linio, que están divididas en cuatro etapas: Creación del proveedor, cargue de los SKUs<sup>8</sup> (codificación de producto, fotografías y descripciones), administración de precios e inventarios y finalmente se realizaron procesos de capacitación para el envío de los productos al cliente final.

Se tomó una decisión estratégica para el desarrollo de esta etapa que fue contratar a una persona experta que pudiera realizar esta labor con agilidad, dando la oportunidad al equipo del proyecto de realizar labores de gestión y comerciales.

#### **7.1.1 Resultados Motos y Servitecas (30 de noviembre)**

---

<sup>8</sup> Stock-keeping unit o SKU, su traducción al español sería «código de artículo» o «número de referencia». Asignado a un elemento para poder identificarlo en el inventario físico y/o financiero.

Acuerdo entre WeDo y Motos y Servitecas de Colombia S.A.S

El presente acuerdo entre las partes arriba mencionadas se regirá por las siguientes cláusulas:

CLÁUSULA PRIMERA: OBJETO. El presente acuerdo tiene como finalidad el beneficio mutuo por las partes que aquí intervienen, por una parte, el equipo WeDo conformado por Felipe Carrillo identificado con C.C. 1026259742 de Bogotá, Chrystiam Martínez identificado con C.C. 1015406161 de Bogotá y Natalia Quintero identificada con C.C. 1019057041 de Bogotá y por la otra parte Motos y Servitecas de Colombia S.A.S con Nit 900652984-4 representada legalmente por Edgar Gómez identificado con C.C. 79.695.552 de Bogotá.

CLÁUSULA SEGUNDA: ALCANCE. El equipo de WeDo prestará sus servicios a Motos y Servitecas de Colombia S.A.S sin costo alguno, el cual se realizará como validación de su proyecto académico con la universidad Javeriana y por otro lado WeDo no tendrá que pagar ningún monto a Motos y Servitecas de Colombia S.A.S por efecto de permitirle ser la empresa de prueba para la validación de dicho proyecto académico.

CLÁUSULA TERCERA: TIPO DE SERVICIO. El servicio consistirá en la creación de Motos y Servitecas de Colombia S.A.S como proveedor en los diferentes e-commerce, los cuales serán definidos por el equipo WeDo y en la creación de productos para la venta en estas plataformas.

CLÁUSULA CUARTA: WeDo se compromete a no recibir pagos directos de las plataformas y que estas (las plataformas) pagarán directamente a la Motos y Servitecas de Colombia S.A.S en la cuenta bancaria que este defina.

CLÁUSULA QUINTA: Motos y Servitecas de Colombia S.A.S se compromete a brindar toda la ayuda e información necesaria para el desarrollo de la actividad para que sea llevada a cabo con éxito.

CLÁUSULA SEXTA: La relación entre WeDo y Motos y Servitecas de Colombia S.A.S. terminará una vez se termine el proyecto académico con la universidad Javeriana, lo cual se estima sea en el mes de noviembre del 2019. Al finalizar WeDo se compromete a entregar todos los accesos a las plataformas para que Motos y Servitecas de Colombia S.A.S pueda continuar con su actividad en estas plataformas.

CLÁUSULA SÉPTIMA: VALOR ECONÓMICO. El servicio prestado por WeDo se acuerda que va a tener un valor comercial de aproximadamente 10% del total de las ventas generadas por los canales creados y administrados por WeDo, los cuales no deben ser pagados por Motos y Servitecas, considerando la cláusula SEGUNDA.

El presente se firma en Bogotá a los 16 días del mes de septiembre de 2019

Felipe Carrillo C.C. 1026259742

Chrystiam Martínez C.C. 1015406161

Natalia Quintero C.C. 1019057041

Motos y Servitecas de Colombia S.A.S  
Nit. 900652984-4  
Representante Legal  
Edgar Gómez C.C. 79.695.552 Btá.

Ilustración 14 Acuerdo de servicio Motos y Servitecas

Se muestra el proceso que se ha llevado con este cliente en la plataforma de Linio:

- SKUs<sup>9</sup> creados: 182.
- SKUs visibles: 133.
- Inventario disponible visible: 96 unidades.

<sup>9</sup> Stock-keeping unit o SKU, su traducción al español sería «código de artículo» o «número de referencia». Asignado a un elemento para poder identificarlo en el inventario físico y/o financiero.

- Ventas: \$6,480,000.
- Unidades vendidas: 40.
- Ticket promedio: \$162,000.



Ilustración 15: Vista Seller Motos y Servitecas Linio

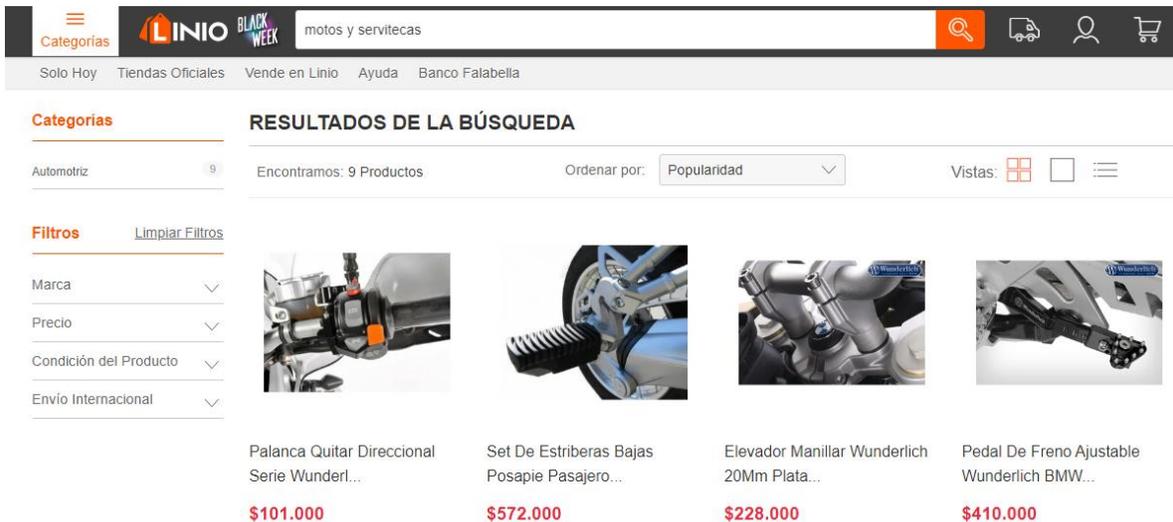


Ilustración 16: Motos y Servitecas en Linio

## 7.1.2 Mursha Leather Bags (30 de noviembre)

Acuerdo entre WeDo y Mursha de Colombia S.A.S

El presente acuerdo entre las partes arriba mencionadas se regirá por las siguientes cláusulas:

CLÁUSULA PRIMERA: OBJETO. El presente acuerdo tiene como finalidad el beneficio mutuo por las partes que aquí intervienen, por una parte, el equipo WeDo conformado por Felipe Carrillo identificado con C.C. 1026259742 de Bogotá, Chrystiam Martínez identificado con C.C. 1015406161 de Bogotá y Natalia Quintero identificada con C.C. 1019057041 de Bogotá y por la otra parte Mursha representada legalmente por Diana C Murcia R identificado con C.C. 1015401443 de Bogotá.

CLÁUSULA SEGUNDA: ALCANCE. El equipo de WeDo prestará sus servicios a Mursha, el cual se realizará como validación de su proyecto académico con la universidad Javeriana y por otro lado WeDo no tendrá que pagar ningún monto a Mursha por efecto de permitirle ser la empresa de prueba para la validación de dicho proyecto académico.

CLÁUSULA TERCERA: TIPO DE SERVICIO. El servicio consistirá en la creación de Mursha como proveedor en los diferentes e-commerce, los cuales serán definidos por el equipo WeDo y en la creación de productos para la venta en estas plataformas.

CLÁUSULA CUARTA: WeDo se compromete a no recibir pagos directos de las plataformas y que estas (las plataformas) pagarán directamente a Mursha en la cuenta bancaria que este defina.

CLÁUSULA QUINTA: Mursha se compromete a brindar toda la ayuda e información necesaria para el desarrollo de la actividad para que sea llevada a cabo con éxito.

CLÁUSULA SEXTA: La relación entre WeDo y Mursha terminará una vez se termine el proyecto académico con la universidad Javeriana, lo cual se estima sea en el mes de noviembre del 2019. Al finalizar WeDo se compromete a entregar todos los accesos a las plataformas para que Mursha pueda continuar con su actividad en estas plataformas.

CLÁUSULA SÉPTIMA: VALOR ECONÓMICO. El servicio prestado por WeDo se acuerda que va a tener un valor comercial de aproximadamente 10% del total de las ventas generadas por los canales creados y administrados por WeDo, los cuales no deben ser pagados por Mursha, considerando la cláusula SEGUNDA.

El presente se firma en Bogotá a los \_\_\_ días del mes de s: \_\_\_\_\_ de 2019

Felipe Carrillo C.C. 1026259742

Chrystiam Martínez C.C. 1015406161

Natalia Quintero C.C. 1019057041

  
Diana Carolina Murcia Romero  
C.C. 1015401443 de Bogotá  
Representante Legal  
Mursha leather bags

Ilustración 17 Acuerdo de servicio Mursha

Se muestra el proceso que se ha llevado con este cliente en la plataforma de Linio:

- SKUs<sup>10</sup> creados: 31.
- SKUs visibles: 17.
- Inventario disponible visible: 11 unidades.
- Ventas: \$2,750,000.
- Unidades vendidas: 11.

<sup>10</sup> Stock-keeping unit o SKU, su traducción al español sería «código de artículo» o «número de referencia». Asignado a un elemento para poder identificarlo en el inventario físico y/o financiero.

- Ticket promedio: \$250,000

## MURSHA LEATHER BAGS

Calificación promedio 5 ★

[Ver reseñas del vendedor](#)

**Categorías**

Moda 8

**Filtros** [Limpiar Filtros](#)

Marca ▼

Precio ▼

Encontramos: 8 Productos

Ordenar por: Popularidad ▼

Vistas: 🗪 📄 ☰

			
<p>Bolso en Cuero Mursha Tejido para Mujer...</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">\$285.900</p>	<p>Bolso en Cuero Mursha Riñonera para Muje...</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">\$230.900</p>	<p>Bolso en Cuero Mursha Tejido para Mujer...</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">\$285.900</p>	<p>Bolso en Cuero Mursha Riñonera para Muje...</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">\$230.900</p>

*Ilustración 18 Pantallazo Mursha en Linio*

## 7.2 Métricas de tracción

La tracción se está realizando en esta primera etapa basados en las dos estrategias definidas anteriormente (off line y on line), donde la base de datos ya adquirida más la entrega personalizada de información basada en los Flyer enfocados en los clientes potenciales como estrategia de promoción. Esto se está realizando con el fin de dirigir el tráfico de estos posibles clientes potenciales a la página (<https://www.somoswedo.com/>) creada y con esto dirigir los esfuerzos en clientes con un mayor interés en el servicio y con un alto número de productos.

Como resultado a la fecha se han recibido 36 clientes con un alto grado de interés y 2 con los cuales se está desarrollando todo su portafolio de productos en los canales digitales.

La siguiente estrategia estará enfocada a cerrar con todos aquellos clientes que se han contactado con nosotros y así mismo reforzar la comunicación a la base de datos. Esto

permitirá durante la siguiente etapa mejorar los procesos creados actualmente y preparar a la empresa para para abrir los nuevos canales de comunicación masiva que se plantean en la siguiente fase.

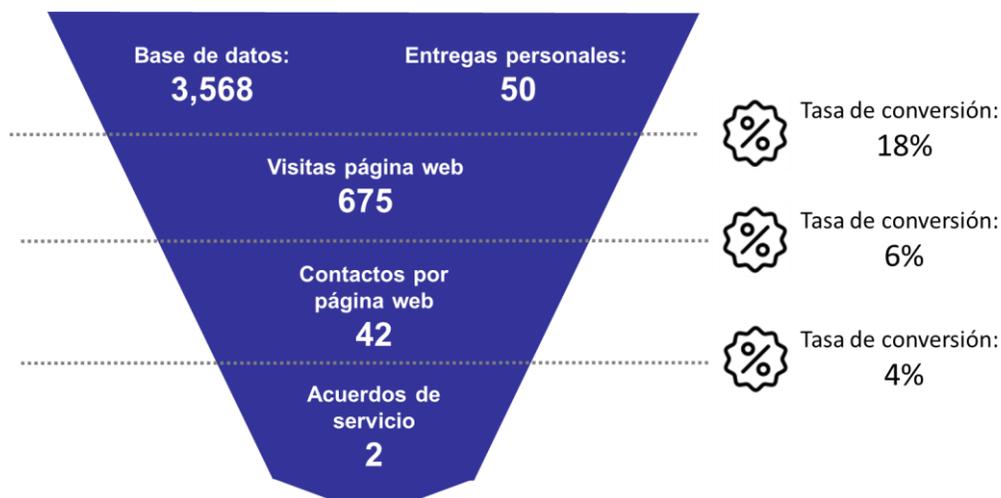


Ilustración 19: Embudo de tracción

## VIII. MODELO DE NEGOCIO

### 8.1 Segmento de clientes

Pequeñas y medianas empresas ubicadas en Bogotá, enfocadas en comercialización de productos, divididas en:

- Empresas sin presencia en Marketplaces de e-commerce con manejo de redes sociales.
- Empresas sin ningún canal digital desarrollado.

Dentro de las cuales pueden necesitar uno o varios servicios de acuerdo a las prioridades del negocio

### 8.2 Propuesta de valor

Llevamos tu negocio tradicional al mundo de ventas digital

- **Performance e-commerce**, enfocado en la creación de contenido optimizado para el crecimiento de ventas en los Marketplaces de e-commerce. enfocado en crear descripciones, características, categorizaciones, toma dimensiones y toma de fotografía.
- **Administración comercial de plataformas**, el cual se encargará del desarrollo comercial y manejo de los inventarios, precios y órdenes en todos los sistemas.
- **Operación y logística**, con el que se garantizará el correcto alistamiento y envío en los tiempos prometidos preservando la integridad de estos.

Asegurando para cada cliente un servicio flexible a sus necesidades, en donde podrá obtener una opción parcial o integral.

### **8.3 Relación con clientes**

#### **a. Estrategia de Promoción**

Se definió la estrategia a seguir, utilizando elementos tanto online como offline, enfocándonos en una primera etapa en los elementos offline.

Utilizando bases de datos de potenciales clientes, creadas por investigación de bases de datos de Cámara de Comercio e investigación de marcas en ferias empresariales, con un foco en marcas sin presencia en Marketplaces.

A continuación, se menciona el plan diseñado. El cronograma, con todo el detalle de actividades se puede revisar en adjuntos:

Se diseñó un volante mostrando la descripción del servicio, para generar expectativa, esto con el objetivo de llevar visitas a la página web, donde se pueden contactar con WeDo y tener una atención personalizada comercial.

Por otro lado, se imprimirán estos volantes con el objetivo de ser repartidos en ferias empresariales y zonas previamente identificadas donde haya gran presencia de posibles clientes, donde se siga el mismo flujo planteado con la base de datos (página web y después contacto personal).

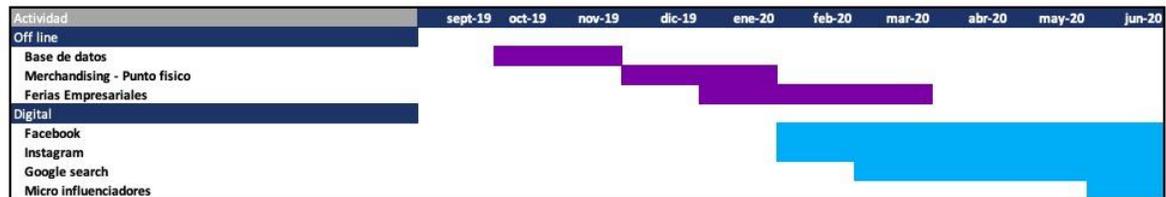


Ilustración 20: Resumen de plan de promoción

**b. Estrategia Captación:**

Para las pequeñas y medianas empresas que estén interesadas únicamente en un servicio parcial se ofrecerán paquetes acordes a sus necesidades enfocadas en, performance e-commerce. Administración comercial de plataformas u operación y logística

La segunda estrategia de captación para estas empresas, interesadas en la administración completa de su portafolio, está basada en una estrategia de cero riesgos. Se cobra un porcentaje sobre las ventas realizadas en los marketplaces de e-commerce, es decir, los clientes no tendrían que asumir un riesgo al adquirir el servicio, ya que, al no haber ventas por este canal, este no tiene que pagar por el servicio.

Para los dos segmentos ya mencionados, la adquisición de nuevos clientes está enfocada en las siguientes estrategias; voz a voz, bases de datos de empresas con las que ya se cuenta por parte del equipo, información de la página web propia y participación en diferentes ferias de emprendimiento empresarial.

### **c. Estrategia Comunicación:**

Los clientes esperan tener un relacionamiento, el cual se conforma de las siguientes fases:

1. **Fase uno:** Atención personalizada y de interacción continua, con el fin de crear la confianza suficiente para desarrollar la estrategia de contenido correcta con sus productos, así mismo potencializar el proceso logístico con el objetivo de asegurar el alistamiento y despacho de los diferentes artículos.
2. **Fase dos:** Relacionamiento a distancia constante de doble vía, para comunicar la administración de inventario y órdenes generadas en las diferentes plataformas de e-commerce, así como la ejecución de los planes de trabajo para el desarrollo continuo del canal, creando transparencia de la información.

Es importante aclarar que las fases uno y dos, se presentan de manera cíclica en todo el desarrollo de la actividad comercial, ya que las compañías van actualizando su portafolio constantemente.

3. **Fase administración:** Generación de informes con medición y seguimiento de los indicadores con los resultados de las ventas y operación, con el fin de dar visibilidad de la evolución del canal, manteniendo la confianza y credibilidad de los clientes frente al servicio prestado.

#### **d. Estrategia Fidelización:**

- Soluciones personalizadas.
- Planes de recompra por número de productos enviados para creación de contenido.
- Planes anuales de administración de productos.
- Seminarios y capacitaciones con relacionamiento entre empresas.
- Acceso a la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico y sus diferentes proyectos en curso para la regulación del sector.
- Reportes del desempeño de sus empresas.
- Informes e investigaciones sobre el comportamiento del sector.

### **8.4 Canales**

#### **a. Estrategias para canales de comunicación:**

**Canales de comunicación - nuevos clientes:** Contacto directo (llamadas telefónicas, WhatsApp, correos electrónicos) con los diferentes proveedores activos en las plataformas e-commerce, usando los contactos y bases de datos que se encuentran creadas, priorizando la búsqueda con aquellos proveedores con un mal desempeño en su conversión de ventas o productos mal desarrollados y evidenciados en las diferentes páginas web.

Paralelo a esto se contará con un sitio web enfocado a clientes nuevos con esta necesidad. Finalmente, participando en las diferentes ferias en las cuales se podrán conocer clientes potenciales fuera de los medios digitales.

Una vez se tenga el primer contacto resultado de la estrategia de promoción, se realiza una clasificación de la empresa dependiendo de sus SKUs<sup>11</sup>, si eres considerado un cliente un alto potencial de venta (cantidad de SKUs por encima de la media de clientes actuales), Este tendrá una atención personalizada por los expertos de WeDo, si no entra en esta clasificación un ejecutivo de cuenta se contactará por los diferentes medios electrónicos para entender las necesidades y cerrar el acuerdo comercial.

**Canales de comunicación - clientes actuales:**

Los canales se basarán en la relación de los ejecutivos de cuenta, dedicados a desarrollar cada una de sus empresas asignadas, en búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, así como un equipo de operaciones dedicado al desarrollo diario de las actividades para mantener el negocio.

**b. Estrategias para canales de ventas:**

Para el desarrollo del canal de ventas se divide en dos estrategias:

Vender a los potenciales clientes, gracias a las bases de datos manejadas, la página web y ferias de emprendimiento, comunicando la propuesta de valor de la administración de ventas digitales 360° con cero riesgos.

Segundo, se ofrecería a aquellos clientes que no cuenten con la necesidad completa la opción de elegir entre; performance e-commerce, administración comercial de plataformas u operación y logística, para así optimizar sus ventas por internet.

---

<sup>11</sup> Stock-keeping unit o SKU, su traducción al español sería «código de artículo» o «número de referencia». Asignado a un elemento para poder identificarlo en el inventario físico y/o financiero.

**c. Estrategias para canales de distribución:**

La solución que se brinda es principalmente un servicio de creación de contenido e integral, sin embargo, los siguientes son aspectos logísticos que estarán relacionados:

- Se cuenta con el servicio de creación de contenido a domicilio, para los distintos servicios ofrecidos.
- Alianzas con transportadoras de mercancía para movilizar los productos en los casos que se necesite para el alistamiento y envío de los mismos.

**d. Canales de pago:**

Nuestros diferentes clientes una vez seleccionado la modalidad de servicio que prefieren para el desarrollo de su canal de ventas digital, podrán realizar el pago a WeDo, por los diferentes medios:

- Giro
- Transferencia bancaria

**8.5 Fuentes de ingresos**

**a. Precios fijos:**

Paquetes de servicio, escogido cuando este sea parcial según la necesidad, performance e-commerce, administración comercial de plataformas u operación y logística. Esta

**b. Precios dinámicos:**

**Manejo integral del canal digital:** Incluye los servicios de creación de contenido (descripción, fotografía y dimensiones) y administración de los productos en las distintas plataformas marketplaces, además del desarrollo logístico. El costo estará asociado a un

5% de las ventas que se efectúen en estos canales, esto les dará a los clientes la seguridad de inversión a cero riesgos, donde si no hay venta no se realizará cobro por los servicios.

## **8.6 Recursos clave**

### **a. Físicos:**

**Espacio físico:** Se utilizará un espacio de 100 m<sup>2</sup>, el cual incluye un estudio fotográfico y el área de desarrollo administrativo.

**Equipos fotográficos:** Cámara profesional, sistema de iluminación, software de edición de imagen y equipos de cómputo,

**Página web propia:** Donde se encuentre la información del servicio y los datos de contacto.

### **b. Humanos:**

- Desarrolladores de contenido
- Desarrolladores tecnológicos para automatizar procesos dentro de la empresa
- Auxiliares de operación
- KAM (Crea relación con cliente y administra la cuenta)

### **c. Intelectuales:**

- Marca
- Relacionamiento con marketplaces

### **d. Económicos:**

- Inversión propia.
- Activos fijos.

### **8.7 Actividades clave**

- Contacto de clientes potenciales por medio de las bases de datos y la presencia en las ferias de emprendimiento empresarial.
- Creación de contenido en todas las plataformas Marketplace de e-commerce.
- Administración de precios e inventarios de los productos en las diferentes plataformas de Marketplace de e-commerce y optimización de contenido digital.
- Gestión de órdenes y productos para el envío logístico.
- Flexibilidad en los procesos frente a cada necesidad de nuestros clientes.
- Equipo con el conocimiento estratégico para poder desarrollar los servicios ofrecidos y hacer llegar la propuesta de valor del negocio.

### **8.8 Aliados clave**

- Nuestros aliados clave para la venta de nuestro servicio deben ser los principales Marketplaces del país como lo son Linio, Mercado libre, Falabella, Home center, Geelbe y Facebook.
- Para la consecución de nuevos clientes debemos estar activos en todas las asociaciones de emprendimiento dedicadas a generar ferias empresariales, ruedas de negocio, reuniones de networking y las dinámicas de la Cámara de Comercio de Bogotá.

### **8.9 Evolución del modelo de negocio**

Dentro del desarrollo del proyecto, relacionado con el modelo de negocio, se han experimentado ciertos cambios, debido al foco del servicio a los puntos que más valor

generan a los clientes, sustentado con el trabajo de desarrollo académico del proyecto y el piloto del servicio a los clientes:

- Propuesta de valor: La propuesta de valor, gracias a las herramientas académicas de lean startup, se focalizó y se dejó de forma más puntual.
- Espacio de almacenamiento logístico: Al tener contacto con potenciales clientes, se observó que las personas no tenían una necesidad real de tercerizar el espacio de almacenamiento, lo que el servicio no generaba un valor real a la propuesta.
- Alianzas con empresas logísticas: Relacionado con el punto anterior, las empresas y los marketplaces cuentan ya con este servicio, al apuntar hacia estas alianzas, se ve un re trabajo que no genera valor al modelo de negocio.

## **IX. MODELO FINANCIERO**

El comienzo del proyecto se da con una inversión inicial de 145 millones de pesos, esto cubriendo todas las necesidades planteadas para llegar al punto de equilibrio. Dicha inversión será proporcionada enteramente por el equipo de trabajo. La creación de la marca y página web, la compra de elementos necesarios para la creación de contenido y el personal necesario para tener una operación óptima, según las proyecciones de ventas al primer año. El detalle del mismo se puede ver dentro de la bibliografía, con el enlace<sup>12</sup> al archivo completo y sus detalles (Quintero, Carrillo, & Martínez, Modelo financiero WeDo, 2019).

---

<sup>12</sup> [https://drive.google.com/drive/folders/1EkFVqmZ3Z1y8QKpgOGg7\\_FPsMlmu0kq1?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1EkFVqmZ3Z1y8QKpgOGg7_FPsMlmu0kq1?usp=sharing)

## 9.1 Margen operacional y neto

Se puede evidenciar que, dentro del margen, tanto operacional como neto, se están viendo indicadores positivos después del año 2, cosa que está coordinada con los indicadores financieros, donde el *payback* se encuentra en el primer trimestre del año 2, con un ROE del 43% para el año 2.



Ilustración 21: Margen operacional

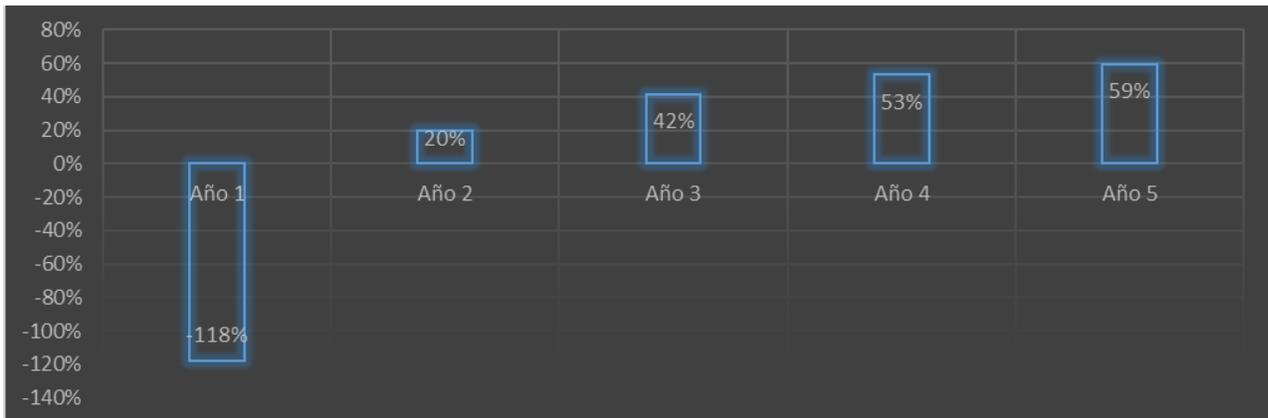


Ilustración 22: Margen neto

## 9.2 Retorno sobre el capital y sobre los activos

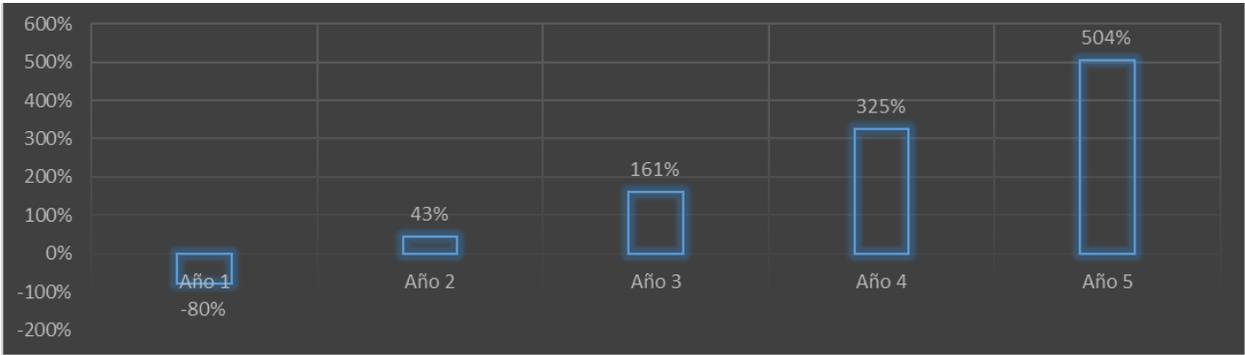


Ilustración 23: Retorno sobre la inversión (ROE)

## Bibliografía

(s.f.).

Acebedo, & Franco. (2019). Entrevista sobre estado e-commerce empresa. (F. Carrillo, Entrevistador)

Barrera, N. (29 de Diciembre de 2014). *Camara Colombiana de Comercio Electronico*. Obtenido de <https://www.ccce.org.co/noticias/algunas-barreras-al-comercio-electronico-en-colombia>

Brandlive.com. (2018). *Brandlive*. Obtenido de Brandlive: <http://www.brandlivecommerce.com/>

Cámara de Comercio de Bogotá . (Enero de 2018). *Cámara de Comercio de Bogotá* . Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2018/Enero/Bogota-Region-cerro-2017-con-728.784-empresas-y-establecimientos-de-comercio>

Carrillo , F., Martinez, C., & Quintero, N. (2018). *Proyecto de grado MBA*. Bogotá.

Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG). (2011). *Internet de las cosas Cómo la próxima evolución de Internet lo cambia todo*. Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG).

CloudCraze. (4 de Agosto de 2016). State of Digital Commerce 2016. *State of Digital Commerce 2016*. Obtenido de [http://www.cloudcraze.com/wpcontent/uploads/2016/02/Cloudcraze\\_State\\_of\\_Digital\\_Commerce\\_Report.pdf](http://www.cloudcraze.com/wpcontent/uploads/2016/02/Cloudcraze_State_of_Digital_Commerce_Report.pdf)

Comisión de Regulación Comunicaciones. (2017). *El Comercio Electronico en Colombia, Análisis Marco Regulatorio en un Entorno de comercio Electrónico*. Obtenido de [https://www.crcom.gov.co/recursos\\_user/2017/ComElecPtd\\_0.pdf](https://www.crcom.gov.co/recursos_user/2017/ComElecPtd_0.pdf)

Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2017). *El comercio electrónico en Colombia, análisis integral y perspectiva regulatoria*.

Confecámaras. (2017). *Informe de dinámica empresarial en Colombia*.

Contenidos El Rey. (2017). *Contenidos El Rey*. Obtenido de Contenidos El Rey: <http://www.contenidoselrey.com>

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext)

eCommerce, O. (2017). *eCommerce & Recaudo: Transacciones Digitales*. Bogotá.

Éxito.com. (s.f.). *Número de Proveedores y SKUs Inscritos*. Bogotá.

Fotografía eCommerce. (2017). *Fotografía eCommerce*. Obtenido de Fotografía eCommerce: <https://www.fotografiaecommerce.com/>

Franco, L. (11 de mayo de 2019). Entrevista empresarial. (F. Carrillo, Entrevistador)

Genwords.com. (2017). *Genwords*. Obtenido de Genwords: <https://www.genwords.com/>

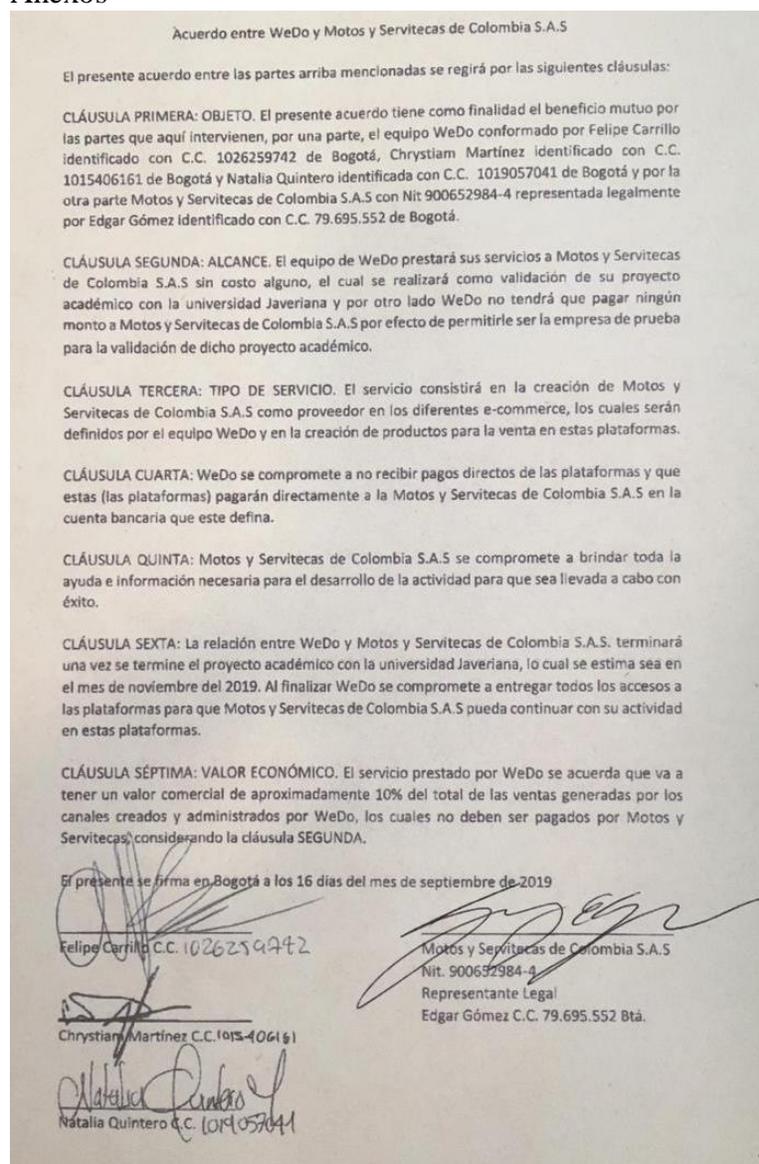
- Larsson, M. (2016). *Participación de los países de LATAM en el Comercio Electrónico: Utilidades de la Plataforma ConnectAmericas del BID*. Santiago de Chile: BID.
- Linio Colombia. (2018). *Ejemplo producto Oficina Aburrido Y Vacuum*. Obtenido de <https://www.linio.com.co/>
- Linio Colombia SAS. (2017). *Tasas de conversiones*. Bogotá.
- Linio Colombia SAS. (2018). *Número de Proveedores y SKUs Inscritos*. Bogotá.
- Mercado Libre. (2018). *Número de Proveedores y SKUs Inscritos*. Bogotá.
- Miniwatts Marketing Group. (marzo de 2019). *Internet world Stats*. Obtenido de <https://www.internetworldstats.com/stats15.htm>
- News, E. (2015). *Customer Pulse Report*. Alemania .
- Observatorio eCommerce. (14 de Mayo de 2015). *Observatorio eCommerce*. Obtenido de Observatorio eCommerce: <https://www.observatorioecommerce.com.co/abandono-de-carrito-y-la-segunda-oportunidad-email/>
- OCDE. (2016). *Políticas de banda ancha para América Latina y el Caribe*.
- Post, J. (2017). *How to Beat 4 Big Challenges for Small E-Commerce Retailers*. Bussines News Daily. Obtenido de <https://www.businessnewsdaily.com/6028-small-ecommerce-challenges.html>
- Quintero, N., Carrillo, F., & Martínez, C. (2019). *Modelo financiero WeDo*. Obtenido de [https://drive.google.com/drive/folders/1EkFVqmZ3Z1y8QKpgOGg7\\_FPsMlmu0kq1?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1EkFVqmZ3Z1y8QKpgOGg7_FPsMlmu0kq1?usp=sharing)
- Quintero, N., Carrillo, G., & Martinez, C. (11 de mayo de 2019). Entrevista empresarial. (J. Acevedo, & L. Franco, Entrevistadores) Obtenido de <https://drive.google.com/open?id=1qA5j2f7APy4zBAaQCUYhKn7DtuDNBwR3>
- Research, B. (2018). *E-Commerce Global Markets to 2022*. *Industry Data Analytics*.
- Reyes Ariza, J. A. (22 de Octubre de 2018). (N. Quintero, Entrevistador)
- Ribble, M. S., Bailey, G. D., & Ross, T. W. (2004). *Digital Citizenship: Addressing Appropriate Technology Behavior*. Institute of Education Sciences, Eugene. Obtenido de ERIC.ED.GOV: <https://eric.ed.gov/?id=EJ695788>
- Rosario, U. d. (02 de Agosto de 2018). *Ciudadanía digital y salud pública inteligente*. Bogotá, Colombia.
- Sodimac. (2018). *Número de Proveedores y SKUs Inscritos*. Bogotá.
- Statista. (2016). <https://www.statista.com/statistics/686909/mexico-mobile-retail-frequency/>.
- Statista. (2016). <https://www.statista.com/statistics/734412/payment-methods-latin-america/>.

Tecnocom. (2016). *Tecnocom*. Obtenido de Tendencias en metodos de pago 2015: [9:10 PM, 4/23/2019] Cristian Martinez MBA: [9:28 PM, 4/23/2019] Cristian Martinez MBA: [http://www.tecnocom.es/documents/10181/6646636/Tecnocom15\\_esp.pdf](http://www.tecnocom.es/documents/10181/6646636/Tecnocom15_esp.pdf)

United Natios Conference On Trade And Development. (2017). *Informe sobre la economía de la información*. Obtenido de United Natios Conference On Trade And Development: [http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/ier2017\\_es.pdf](http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/ier2017_es.pdf)

Upegui, Y. (2018). (F. Carrillo, Entrevistador)

## Anexos



Anexo 1: Acuerdo de servicio entre WeDo y Motos y Servitecas

Acuerdo entre WeDo y Mursha de Colombia S.A.S

El presente acuerdo entre las partes arriba mencionadas se registrá por las siguientes cláusulas:

CLÁUSULA PRIMERA: OBJETO. El presente acuerdo tiene como finalidad el beneficio mutuo por las partes que aquí intervienen, por una parte, el equipo WeDo conformado por Felipe Carrillo identificado con C.C. 1026259742 de Bogotá, Chrystiam Martínez identificado con C.C. 1015406161 de Bogotá y Natalia Quintero identificada con C.C. 1019057041 de Bogotá y por la otra parte Mursha representada legalmente por Diana C Murcia R identificado con C.C. 1015401443 de Bogotá.

CLÁUSULA SEGUNDA: ALCANCE. El equipo de WeDo prestará sus servicios a Mursha, el cual se realizará como validación de su proyecto académico con la universidad Javeriana y por otro lado WeDo no tendrá que pagar ningún monto a Mursha por efecto de permitirle ser la empresa de prueba para la validación de dicho proyecto académico.

CLÁUSULA TERCERA: TIPO DE SERVICIO. El servicio consistirá en la creación de Mursha como proveedor en los diferentes e-commerce, los cuales serán definidos por el equipo WeDo y en la creación de productos para la venta en estas plataformas.

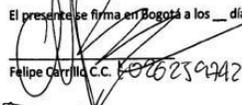
CLÁUSULA CUARTA: WeDo se compromete a no recibir pagos directos de las plataformas y que estas (las plataformas) pagarán directamente a Mursha en la cuenta bancaria que este defina.

CLÁUSULA QUINTA: Mursha se compromete a brindar toda la ayuda e información necesaria para el desarrollo de la actividad para que sea llevada a cabo con éxito.

CLÁUSULA SEXTA: La relación entre WeDo y Mursha terminará una vez se termine el proyecto académico con la universidad Javeriana, lo cual se estima sea en el mes de noviembre del 2019. Al finalizar WeDo se compromete a entregar todos los accesos a las plataformas para que Mursha pueda continuar con su actividad en estas plataformas.

CLÁUSULA SÉPTIMA: VALOR ECONÓMICO. El servicio prestado por WeDo se acuerda que va a tener un valor comercial de aproximadamente 10% del total de las ventas generadas por los canales creados y administrados por WeDo, los cuales no deben ser pagados por Mursha, considerando la cláusula SEGUNDA.

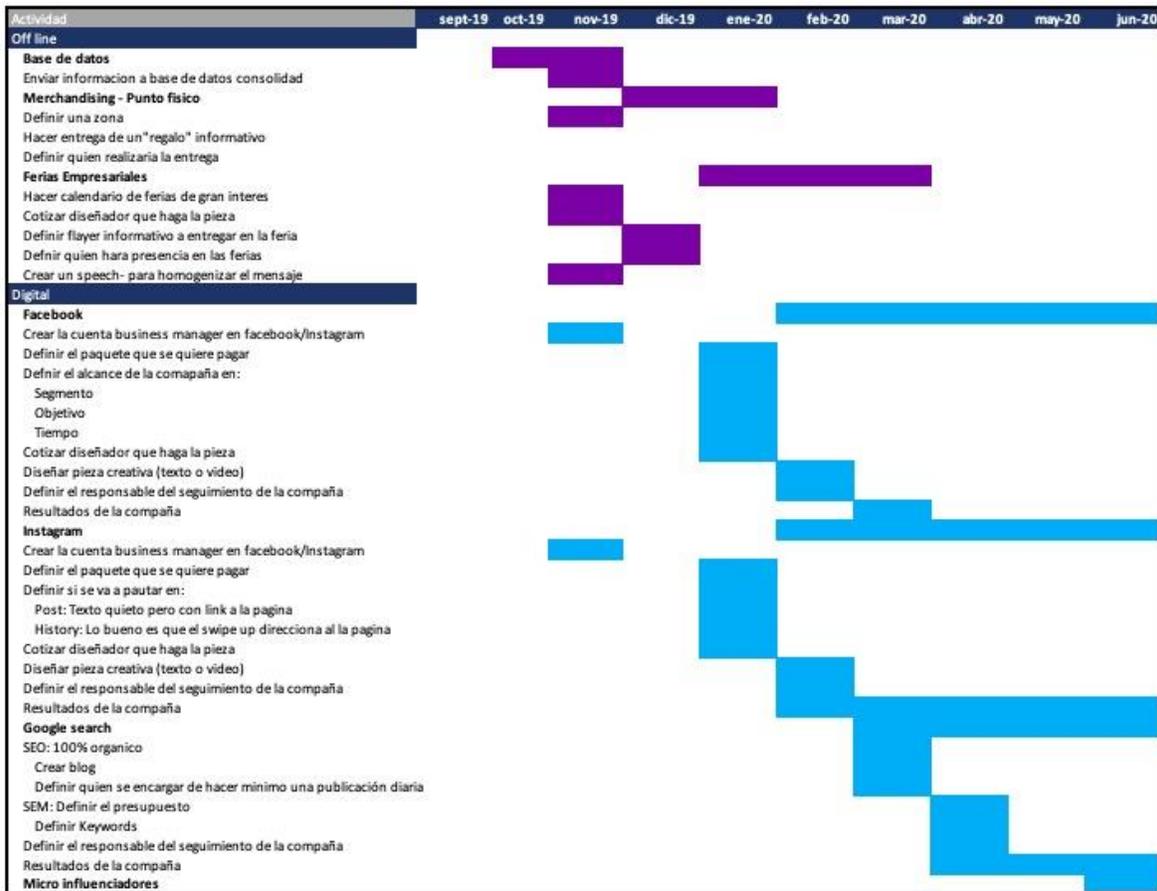
El presente se firma en Bogotá a los \_\_\_ días del mes de s \_\_\_\_\_ de 2019

  
Felipe Carrillo C.C. 1026259742

  
Chrystiam Martínez C.C. 1015406161

  
Natalia Quintero C.C. 1019057041

  
Diana Carolina Murcia Romero  
C.C. 1015401443 de Bogotá  
Representante Legal  
Mursha\_leather\_bags



Anexo 3: Cronograma estrategia de mercadeo WeDo