

**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA**  
**COMERCIALIZADORA DE BIENES POR INTERNET**

**PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

Presentado ante la

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**

Como parte de los requisitos para optar al título de

**INGENIERO INDUSTRIAL**

REALIZADO POR

Br. Luisa Vásquez

C. I.: 24.559.104

TUTOR ACADÉMICO

Prof. María Ferrer

TUTOR INDUSTRIAL

Ing. Aimée Díaz

Ing. Santiago Herrero

FECHA

Noviembre de 2019



## ACTA DE TRABAJO DE GRADO

Ciudad Guayana, 27 de Noviembre de 2019

Los suscritos profesores: María Ferrer de Rojas, José Fonseca Droy y Alejandro Hernández Rodríguez, integrantes del jurado calificador del Trabajo de Grado intitulado "Plan de negocios para una empresa comercializadora de bienes por Internet", elaborado por la bachiller Vásquez Alcalá, Luisa Alexandra, cédula de identidad N° 24559104, para optar al Título de Ingeniero Industrial, certifican que, habiendo examinado dicho trabajo, consideramos que es merecedor de la calificación de VEINTE (20) puntos.

Observaciones: Mención Publicación

*María Ferrer de Rojas*

María Ferrer de Rojas  
Tutor(a)

*José Fonseca Droy*  
 José Fonseca Droy  
Jurado



*Alejandro Hernández Rodríguez*  
 Alejandro Hernández Rodríguez  
Jurado

Secretaría General  
c.c. Escuela

A mis padres, Gisela y Alexander,  
son mi referente profesional, moral y humano

A Julia Elena y Alexander José,  
por ser la fuerza motriz detrás de todos mis logros

A Andrew,  
porque lo imposible solo tarda un poco más

A María Ferrer,  
por guiarme en esta experiencia

— *Luisa*

## Agradecimientos

Creo cabalmente que, en cualquier momento, no somos sino el cúmulo de todas las experiencias y lecciones aprendidas que hemos cosechado hasta ese punto. Así pues, si bien materializar este Trabajo de Grado —que ha sido un sueño y una meta personal desde mi niñez— requirió esfuerzo y perseverancia de mi parte, confío plenamente en que hubiese sido imposible obtener los mismos resultados de haber transitado otro camino de vida. Teniendo esto en cuenta, agradezco a las personas mencionadas a continuación por ser fuente inagotable de sabiduría, apoyo, amor y felicidad no sólo en esta etapa, sino a lo largo de mi vida.

A mi madre, Gisela Alcalá, por enseñarme todos los días que la confianza y la motivación oportuna hacen florecer a las personas. Por siempre recordarme que la alegría y la buena disposición son esenciales para sostener las responsabilidades a largo plazo. Por creer en mí cuando yo misma no sabía cómo. Porque cuando te miro veo la profesional y líder que quiero ser.

A mi padre, Alexander Vásquez, por ser ejemplo de rectitud, disciplina, excelencia y altruismo. A ti debo mi perfeccionismo, mi empuje y mis ganas de ayudar a los demás. De ti aprendí que no vale la pena conformarme con lo mínimo necesario cuando puedo esforzarme y obtener lo máximo posible, que nuestras razones para hacer las cosas no deben estar sujetas a deseos pasajeros, sino a una moral inquebrantable.

A mi hermana, Julia, por ser fuente infinita de alegría y complicidad en mi vida. Porque nuestras similitudes y diferencias ha sido razón constante de crecimiento para ambas. Por ser apoyo constante. No tengo palabras para describir lo orgullosa que estoy de ti ni lo increíblemente feliz que me hace tenerte en mi vida.

A mi hermano, Alexander, porque no he conocido persona más inteligente y curiosa, ni corazón más puro. Porque verte crecer feliz y sin obstáculos para tu

desarrollo ha sido el impulso detrás de muchas de mis decisiones y logros. Porque constantemente aprendo de ti y cada día me enorgulleces más.

A Andrew Raine, mi novio, por ser baluarte de amor y apoyo sin fronteras. Por ser parte fundamental en la materialización de mis metas personales y profesionales. Por apostar por nosotros siempre. Este logro es nuestro.

A mi abuela, Publia Aguilar y a mi tío, Luis Emilio Marín, por su amor incondicional y apoyo imbatible.

A mi tutora académica, Ing. María Ferrer, por guiarme a lo largo de esta experiencia, por creer en mí, por sus consejos, correcciones y palabras de aliento. Me siento honrada e infinitamente agradecida por haber estado bajo su tutela durante esta etapa.

A mis tutores industriales, Ing. Santiago Herrero e Ing. Aimée Díaz, por abrirme las puertas y darme libertad creativa para hacer de su idea de negocios este Trabajo de Grado.

A Vanessa Gallanti y Dalia Sánchez, las hermanas que me dio la vida. Son referentes de trabajo duro y perseverancia, de fortaleza emocional y sororidad. Esta travesía que comenzó en Mérida y continúa en la distancia ha enriquecido mi vida de forma indescriptible. Gracias totales.

A Leonardo Chaurio, un amigo, ser humano y profesional sin igual. No podría expresar la magnitud de mi gratitud.

A Jesús Oropeza, mi mejor amigo durante la carrera y el ucabista que más admiro. Ha sido un honor y un privilegio compartir esta etapa con alguien tan

apasionado, inquisitivo y brillante. Gracias por cuestionar todo, por dar siempre más y por expandir mi mente.

A Andri Pérez y Karla Riveros, por su amistad excepcional. Su talento, calidad humana y calidez son motivación frecuente para crecer y ser mejor. Gracias por las palabras de aliento, los momentos increíbles y por abrirme espacio en sus vidas y sus corazones.

A María Nazareth Romero y las familias Ayala González, Monsalve Moreno y Albarrán Rodríguez, por hacerme sentir siempre en casa y por ser una embajada de mi hogar en Los Andes.

A Juan Carlos Gómez, Juan Pablo Marcano, María Gabriela Lameda, César Hernández, Andrea Carnevalli, Adolfo Salge, Sabrina Casás y Cariana Rabottini, por los momentos compartidos y por haber sido parte de esta etapa de profundo crecimiento personal.

A los profesores Omaira Cordero, Omar Castro, Omar Ramírez, Pedro Blanco, Osvaldo Tirado, Orlando Gil, Humberto Paniagua, Marisol LeDu, José Zacarías, José Rodríguez y Denexi Navarro, por enseñarme a amar esta carrera, por brindarme espacios para explotar mi curiosidad y nutrir mi mente, por compartir sus experiencias y conocimientos no sólo conmigo, sino con todos los alumnos que han pasado por sus aulas, y por contribuir a moldear las mentes de los futuros profesionales. Los admiro inmensamente.

*Luisa*

## Índice de contenido

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>IX</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>XI</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>XIV</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>15</b>
<b>Capítulo I</b> .....	<b>17</b>
<b>El problema</b> .....	<b>17</b>
Planteamiento del problema.....	17
Objetivos .....	23
Objetivo general .....	23
Objetivos específicos.....	23
Alcance.....	23
Limitaciones .....	24
Justificación.....	25
<b>Capítulo II</b> .....	<b>27</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>27</b>
Antecedentes de la investigación .....	28
Bases teóricas .....	32
Bases legales .....	44
<b>Capítulo III</b> .....	<b>47</b>
<b>Marco Metodológico</b> .....	<b>47</b>
Tipo de investigación .....	47
Diseño de investigación .....	49
Unidad de análisis .....	51
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	51
Metodología .....	54
Determinar el producto o línea de productos a comercializar por la organización .....	54
Analizar las características del negocio a implementar.....	55

Diseñar el modelo de negocios que será utilizado por la organización.....	55
Desarrollar un plan de negocios para la organización.....	56
<b>Capítulo IV .....</b>	<b>57</b>
<b>Análisis y presentación de resultados.....</b>	<b>57</b>
Determinar el producto o línea de productos a comercializar por la organización.....	57
Descripción de las herramientas de selección .....	58
Metodología de evaluación .....	62
Preselección de productos .....	62
Primera selección .....	68
Segunda selección .....	69
Selección del producto final .....	72
Analizar las características del negocio a implementar .....	84
Análisis del macroentorno.....	84
Análisis del microentorno .....	119
Análisis interno .....	123
Formulación y selección de estrategias.....	127
Diseñar el modelo de negocios que será utilizado por la organización .....	142
Comparación de metodologías para la formulación de modelos de negocios .....	142
Diseño del modelo de negocios.....	150
Desarrollar un plan de negocios para la organización .....	161
El equipo .....	161
El modelo de negocios .....	162
Análisis financiero.....	168
Contexto externo .....	178
Ruta de implementación.....	182
Análisis de riesgo .....	182
<b>Conclusiones .....</b>	<b>185</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>190</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>192</b>

<b>APÉNDICES.....</b>	<b>207</b>
Apéndice A.....	208
Apéndice B.....	210
Apéndice C.....	215
Apéndice D.....	217
Apéndice E.....	223
Apéndice F.....	225
Apéndice G.....	227
Apéndice H.....	231
Apéndice I.....	234
<b>ANEXOS .....</b>	<b>236</b>
Anexo A .....	237

## Índice de tablas

Tabla	Página
1. Principales categorías de producto de Amazon España.....	64
2. Categorías de productos descartadas en el proceso de preselección.....	65
3. Parámetros de entrada para el pronóstico de la demanda mediante modelos de regresión.....	75
4. Cantidad de proveedores disponibles por producto .....	76
5. Porcentaje de comunicaciones exitosas con proveedores en Alibaba.com.....	76
6. Resumen de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas .....	128
7. Resumen de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas (cont.) .....	129
8. Matriz FODA para la organización en estudio .....	130
9. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de la organización en estudio	131
10. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de la organización en estudio (cont.) .....	132
11. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de la organización en estudio .	133
12. Ponderación de factores que constituyen la matriz PEYEA .....	135
13. Ponderación de factores que constituyen la matriz PEYEA (cont.).....	136
14. Definición de estrategias a seguir por la organización en estudio .....	138
15. Definición de estrategias a seguir por la organización en estudio (cont.).....	139
16. Comparación de alternativas para la selección de una metodología de creación de modelos de negocio.....	149
17. Canales de comunicación, venta y distribución a usar por la organización.....	154
18. Estructura general de costos de la organización. ....	155
19. Presupuesto de inversión para la organización en estudio.....	171
20. Presupuesto de financiación.....	172
21. Cuadro de amortización del préstamo.....	172

22. Flujo de ingresos esperado en los tres primeros años de operación.....	173
23. Previsiones de egresos de la compañía .....	174
24. Flujo de caja para los primeros tres años de operación.....	174
25. Cálculo del valor actual neto.....	176
26. Tasa interna de retorno (TIR).....	177
27. Retorno sobre la inversión (ROI).....	177
28. Riesgos específicos y planes de contingencia.....	184
29. Productos resultantes de la primera selección.....	216
30. Información estadística de la curva de mejor ajuste para las estimaciones de las ventas mensuales de la mesa plegable .....	218
31. Información estadística de la curva de mejor ajuste para las estimaciones de las ventas mensuales de la tapa de inodoro .....	219
32. Información estadística de la curva de mejor ajuste para las estimaciones de las ventas mensuales de la carretilla de carga.....	220
33. Información estadística de la curva de mejor ajuste para las estimaciones de las ventas mensuales del casco de bicicleta para niños .....	221
34. Información estadística de la curva de mejor ajuste para las estimaciones de las ventas mensuales de la funda de sofá elástica.....	222
35. Proveedores potenciales contactados exitosamente.....	226
36. Productos resultantes de la segunda selección .....	228
37. Productos resultantes de la segunda selección (cont.) .....	229
38. Aplicación del método de comparación de alternativas de Greenblatt en la selección del producto final .....	230
39. Principales problemas identificados en los productos de la competencia .....	232
40. Principales problemas identificados en los productos de la competencia (cont.). .....	233
41. Red logística de Amazon España (2019) .....	238
42. Red logística de Amazon España (2019) (cont.).....	239

## Índice de figuras

Figura	Página
1. Ejemplo de matriz FODA. ....	35
2. Ejemplo de matriz interna-externa. ....	39
3. Matriz PEYEA. ....	40
4. Porcentaje de error medio en las estimaciones de ventas mensuales de 10 herramientas de investigación de mercado en Amazon. ....	60
5. Digrama de caja y bigotes de los errores en las estimaciones de ventas de 10 herramientas de investigación de mercado en Amazon. ....	61
6. Interfaz de la base de datos de productos de la aplicación web Jungle Scout Web App. ....	63
7. Evolución trimestral del PIB de España. ....	91
8. Evolución anual e interanual del PIB de España. ....	91
9. Evolución de la tasa de paro en España. ....	94
10. Número de personas desempleadas en España en el mes de septiembre (2008-2019). ....	95
11. Variación interanual del IPC. ....	97
12. Variación interanual del IPC subyacente con corte a agosto de 2019. ....	98
13. Evolución anual (2018-2019) del ICC. ....	101
14. Evolución trimestral de las expectativas sobre precios, tipos de interés, ahorro y consumo duradero. ....	102
15. Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación interanual. ....	105
16. Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación interanual. ....	106
17. Matriz interna-externa de la organización en estudio. ....	134
18. Matriz PEYEA de la organización en estudio. ....	137
19. Componentes de la matriz Strategy Sketch. ....	143
20. Componentes de la matriz Business Model Canvas. ....	145

21. Componentes de la matriz Lean Canvas. ....	147
22. Modelo de negocios de la organización en estudio.....	164
23. Imagen de referencia del producto a comercializar. ....	165
24. Recuperación de la inversión (Payback). ....	178
25. Interés de búsqueda del término "funda sofa" en España (2004-actualidad).....	179
26. Interés de búsqueda del término "funda sofa" por comunidad autónoma de España (noviembre 2019). ....	180
27. Ruta de implementación del plan de negocios.....	182
28. Interfaz de la Jungle Scout Chrome Extension. ....	209
29. Base de datos de productos preseleccionados. Información extraída de la Jungle Scout Web App. ....	211
30. Base de datos de productos preseleccionados. Información extraída de la Jungle Scout Web App (continuación).....	212
31. Base de datos de productos preseleccionados. Información extraída de la Jungle Scout Chrome Extension.....	213
32. Base de datos de productos preseleccionados. ....	214
33. Curva de mejor ajuste y gráficos de errores para las estimaciones de ventas mensuales de la mesa plegable.....	218
34. Curva de mejor ajuste y gráficos de errores para las estimaciones de ventas mensuales de la tapa de inodoro.....	219
35. Curva de mejor ajuste y gráfico de errores para las estimaciones de las ventas de la carretilla de carga. ....	220
36. Curva de mejor ajuste y gráfico de errores para las estimaciones de las ventas del casco de bicicleta para niño.....	221
37. Curva de mejor ajuste y gráfico de errores para las estimaciones de las ventas de la funda de sofá elástica. ....	222
38. Plantilla de contacto a proveedores.....	224
39. Resultados del uso del extractor de reseñas de la herramienta Helium 10 XRay sobre el primer producto del nicho.....	232

40. Cotización de empresa logística para el transporte de la mercancía desde China hasta el almacén de Amazon en Madrid. ....	235
41. Red logística de Amazon España (2017). ....	238
42. Ubicación de las taquillas inteligentes de Amazon Locker en España. ....	240
43. Mapa logístico de España.....	240

**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Presentado por: Br. Luisa Vásquez  
Asesor académico: Ing. María Ferrer  
Asesores industriales: Ing. Aimée Díaz  
Ing. Santiago Herrero  
Fecha: Noviembre de 2019

## **Resumen**

El marcado dinamismo del sector de las ventas electrónicas, así como su creciente aporte a la economía, han creado una oportunidad para empresas y particulares de posicionarse en el mercado y generar ingresos estables a una fracción del costo en que incurrirían con un negocio tradicional. No obstante, existen factores internos y externos con incidencia directa sobre las operaciones de ese tipo de emprendimientos, los cuales podrían impactar el éxito de los mismos. La creación de planes de negocios para las organizaciones que se desempeñan en el comercio electrónico es un aval ante posibles inversionistas de la rentabilidad del negocio y constituyen la base para un sistema de gestión. Con base en esto, se desarrolló un plan de negocios para una compañía comercializadora de bienes por internet, siguiendo una investigación de tipo aplicada y proyectiva-descriptiva con un diseño documental y de campo. A tal fin, se seleccionó el modelo a comercializar, se analizó el contexto interno y externo del negocio para definir su perfil estratégico, se diseñó el modelo de negocios de la organización y, finalmente, se desarrolló su plan de negocios, el cual describe la manera en que la organización crea valor para el cliente y genera ingresos para garantizar su sostenibilidad. Durante el desarrollo de los objetivos se diseñó un modelo de negocios fundamentado en la metodología Business Model Canvas, el cual se basa en estrategia de penetración que consiste en ofrecer productos de calidad superior a los de la competencia a precios similares. Se encontró que el negocio es rentable y que el plan de negocios diseñado contribuye a potenciar la fuerte posición interna de la compañía a través del aprovechamiento de las oportunidades del contexto y la minimización de las amenazas.

Palabras clave: Plan de negocios, comercio electrónico, Business Model Canvas, ventas electrónicas.

## **Introducción**

El reciente auge del comercio electrónico ha creado la oportunidad para el desarrollo de nuevos modelos de negocio, los cuales permiten que pequeñas empresas emergentes compitan en nichos atractivos sin necesidad de incurrir en costos exacerbados gracias a la tercerización de la producción y la gestión logística.

La organización en estudio desea incursionar en las ventas electrónicas a través del marketplace de Amazon España. A este fin, utilizará herramientas electrónicas de investigación de mercado con la finalidad de identificar y entrar en nichos que presenten una demanda saludable y bajos niveles de competencia, en los que incursionará tercerizando su producción y delegando la gestión de su proceso logístico a Amazon. Para lograr dicho objetivo, la compañía requiere de un plan de negocios que le permita definir su posición estratégica y la manera en que generará valor para el cliente y garantizará su rentabilidad.

El presente Trabajo de Grado tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios para la organización, que le permita generar una propuesta de valor sólida que posea credibilidad ante futuros inversionistas y que sirva como herramienta para la futura gestión de la empresa. Con esta finalidad, en el capítulo I se presenta el problema y se definen los objetivos que permiten su solución. Asimismo, se exponen el alcance, las limitaciones y la justificación de la investigación.

A continuación, en el capítulo II se desarrolla el marco teórico, presentando los antecedentes de la investigación y exponiendo la relación que guardan con esta, así como su contribución al desarrollo de los objetivos. Adicionalmente se discuten las bases teóricas y legales que sustentan la investigación.

Seguidamente se describe el capítulo III, el cual contiene el marco metodológico que hizo posible alcanzar los objetivos propuestos.

El capítulo IV abarca la presentación y análisis de los resultados. A tal fin se inicia con la selección del producto a comercializar, seguido por el análisis del contexto interno y externo de la compañía, el cual permitió la definición del perfil estratégico adecuado para esta. A continuación, se seleccionó la metodología a seguir para el diseño del modelo de negocios y se procedió con el desarrollo de este. Luego, se realizó el plan de negocios a implementar por la organización.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

# **Capítulo I**

## **El problema**

### **Planteamiento del problema**

Actualmente resulta inconcebible pensar en una sociedad donde no se compren ni se vendan bienes y servicios. El comercio internacional constituye una de las bases del mundo globalizado (Guajardo, 1999, p. 18) y la realización de transacciones para la satisfacción de necesidades está tan enraizada en la cultura colectiva que puede considerarse parte de la genética social del hombre.

No obstante, no siempre sucedió de esa manera. En un principio, los seres humanos practicaban la agricultura de subsistencia y, en este sentido, cultivaban solo lo necesario para sobrevivir. Con el surgimiento de los primeros adelantos en tecnología agrícola sobrevino un incremento en la capacidad productiva, por lo que ya no era necesario que toda la comunidad participara en actividades de agricultura. Ocurrió entonces la división del trabajo, que devino en la especialización de personas y comunidades en actividades específicas, cada una con un producto distinto. En consecuencia, comenzó un intercambio de bienes y servicios entre distintas comunidades y entre miembros de la misma comunidad para la satisfacción de sus necesidades básicas (Tejado, 1962). Eventualmente, se introdujo el concepto del intercambio con motivo de generar una ganancia, lo que dio pie al comercio (Universidad Nacional Autónoma de México, s.f., p. 15).

Si bien la esencia del comercio no ha cambiado desde su concepción, la forma en que se realiza ha sufrido transformaciones significativas producto de la diversificación de las necesidades humanas, la internacionalización de los mercados y

los avances hechos en distintos ámbitos, entre ellos el tecnológico (Organización de los Estados Americanos, s.f.). De esta manera, los medios empleados para la exposición de la mercancía, la realización de la transacción y la entrega del bien o servicio se han adaptado a la globalización de las actividades comerciales y a requerimientos crecientes de rapidez, confiabilidad, economía y calidad por parte de productores, distribuidores y clientes. Basado en avances recientes en tecnología y con la finalidad de dar respuesta a estas nuevas necesidades surge el comercio electrónico.

El origen del comercio electrónico se remonta a 1920, cuando el inicio de las ventas por catálogo regularizó la compra de productos sin verlos previamente (Cera, 2016, p. 10); sin embargo, no fue hasta 1948 que surgió la idea del comercio electrónico actual. Esta fue estandarizada en la década de los 70 con el desarrollo del EDI (Electronic Data Interchange o Intercambio Electrónico de Datos) (Fernández-Portillo, Sánchez-Escobedo y Jiménez-Naranjo, 2015, p. 108) y se ha posicionado como alternativa para la compra y venta de bienes y servicios en las últimas tres décadas, a raíz de la convergencia tecnológica y digital denominada “big bang tecnológico” (Rosales, 2009, p. 91).

Según Rosales, la innovación de los sistemas informáticos, de telecomunicaciones, entre otros, así como su aplicación a los sistemas productivos y de comercio ha ocasionado una reducción en los ciclos de vida de los productos y un cambio de paradigma a nivel estratégico para las empresas. Como resultado, estas han debido incorporar las nuevas tecnologías a sus operaciones con el fin de mejorar su competitividad, obteniendo ventajas significativas en dos aspectos: la toma de decisiones y la capacidad de brindar un servicio oportuno y de calidad al cliente (Fernández-Portillo, Sánchez-Escobedo y Jiménez-Naranjo, 2015, p. 106). Además, “los cambios tecnológicos, conjuntamente con la liberalización de los movimientos financieros y la apertura gradual de los mercados al comercio y las inversiones” (Rosales, 2009, p. 91) han contribuido, entre otras cosas, a la creación de redes globales

de valor, las cuales permiten la internacionalización del comercio y la reducción de los costos logísticos.

El big bang tecnológico y sus implicaciones en el comercio internacional han creado oportunidad para el nacimiento de nuevas empresas y modelos de negocio basados en el comercio electrónico, los cuales han demostrado un rápido crecimiento en la última década. Statista señala que en 2018 las ventas globales por internet fueron de USD 2,84 billones; esto representa un incremento del 113% respecto a los ingresos mundiales por comercio electrónico en 2014.

Entre las iniciativas de compra-venta de bienes y servicios a través de internet se encuentran los marketplaces o mercados virtuales, denominados como “una plataforma online donde compradores, vendedores y distribuidores se encuentran para intercambiar información, llevar a cabo operaciones comerciales y colaborar unos con otros” (ICEX, citado en Barragán, 2017, p. 17). Estos son una herramienta sencilla y económica para los vendedores, quienes se benefician del acceso a una mayor cantidad de clientes y de la reducción de sus costos logísticos, operativos y de marketing. Además, los marketplaces generan valor para los clientes en términos de comodidad de uso, menores inversiones de tiempo y dinero, mayor transparencia en las transacciones y acceso a reseñas de otros compradores.

Amazon es el principal marketplace a nivel mundial, con presencia directa en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, España, Japón, Canadá y China; adicionalmente, ofrece sus servicios a clientes ubicados en otros países a través de Amazon.com (Barragán, 2017, p.35-36). El gigante electrónico es líder en ventas online en diversos países, incluyendo los Estados Unidos de América y los principales países de Europa, con ingresos brutos de USD 1.920 millones en 2017 (Touyralai y Stoller, 2018). Amazon provee una plataforma para que particulares y empresas comercialicen sus productos a nivel nacional e internacional. Por otra parte, concede a sus vendedores acceso a métricas confiables sobre el mercado, así como a su sistema

logístico, el cual involucra el almacenamiento, traslado y entrega de la mercancía en manos del cliente (Barragán, 2017, p. 36).

Las operaciones de Amazon en España comenzaron en el 2011 con la apertura de su tienda online: Amazon.es. A octubre de 2017, la compañía contaba con ocho (8) almacenes —entre centrales logísticas, estaciones logísticas y almacenes urbanos— ubicados en Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla (Grandio, 2018); y servía de plataforma para 60.000 pequeñas y medianas empresas españolas (EFE: Emprende, 2017).

Aunque la penetración del e-commerce en el mercado español ha avanzado más lentamente que en el resto de Europa (Gallego, Bueno y Terreño, 2016, p.p. 221, 223), su crecimiento ha sido constante (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2018). Prueba de esto es que las ventas online en España alcanzaron los 30.000 millones de euros en 2017, un incremento del 28,1% respecto al 2016 (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2018). En el mismo año, Amazon España reportó ingresos de 4.241 millones de euros, posicionándose como la compañía de e-commerce con mayor facturación a nivel nacional (El País, 2018). De esta cantidad, 250 millones de euros corresponden a PyMEs españolas que comercializan sus productos a nivel nacional e internacional utilizando las facilidades del sistema logístico de Amazon (Rodríguez, 2018). Por lo anteriormente expuesto, resulta evidente que el comercio electrónico a través de Amazon Marketplace constituye una clara oportunidad de negocios para empresas emergentes en el mercado español.

La organización abordada en este Trabajo de Grado nació como una idea de negocios, concebida por los ingenieros Aimée Díaz y Santiago Herrero tras identificar una oportunidad comercial dentro de la plataforma Amazon.es. Por encontrarse en las etapas tempranas de su creación, la empresa no está registrada legalmente y carece de

aspectos elementales, como un nombre, una misión y visión claramente delimitadas y una ruta de acción para la creación, entrega y captura de valor.

Díaz y Herrero desean incursionar en las ventas minoristas a través de Amazon.es, minimizando la inversión inicial destinada a la investigación de productos mediante el uso de herramientas actualmente disponibles que conceden acceso a información sobre la demanda y la competencia de los artículos comercializados en dicho marketplace. Estas herramientas permiten identificar artículos con una demanda saludable, que poseen poca competencia y que albergan posibilidades de crecimiento y mejora; lo que representa un ahorro en el uso de los recursos necesarios (principalmente tiempo y dinero) para la materialización de la idea de negocios. Con la finalidad de potenciar esta ventaja, Díaz y Herrero buscan apalancar las operaciones de su compañía en la externalización (outsourcing) de la producción y en las facilidades que provee el programa Fulfilled by Amazon (FBA) en cuanto a almacenamiento, traslado y entrega de la mercancía para entrar en el negocio de las ventas minoristas a través de internet.

Según Ballou (2004, p. 14), el costo logístico de las empresas ocupa más del 30% del volumen de ventas de las mismas. Además, la complejidad de las operaciones logísticas, especialmente en organizaciones que entregan sus productos a las puertas del cliente, frecuentemente significa una barrera de entrada ineludible debido a la vitalidad de las actividades de este tipo en la creación de valor de tiempo y lugar para el consumidor. Por tanto, la comercialización a través de Amazon es una oportunidad para superar este obstáculo y reducir los costos de establecimiento y operacionales de la empresa en estudio.

A pesar de las bondades ofrecidas por las herramientas de investigación de productos en Amazon, el outsourcing de la producción, la comercialización a través de Amazon Marketplace y la utilización de su sistema logístico, el establecimiento de la compañía requiere una inversión cuantiosa de capital. En este sentido, Díaz y Herrero

necesitan financiamiento externo para hacer realidad su idea de negocios. Uno de los requisitos principales para la otorgación de financiamiento por parte de entidades bancarias e inversionistas particulares es el plan de negocios. Este debe reflejar la relación de ingresos y gastos de la compañía y la viabilidad de su propuesta de negocios, como garantía ante los entes mencionados de la rentabilidad del emprendimiento y el control de los riesgos asociados al mismo.

Además de su utilidad en la búsqueda de financiamiento, el plan de negocios brinda a las compañías ventajas para su desarrollo y puesta en marcha. Entre estas, proporciona herramientas para el diseño de estrategias de gestión y provee mayor seguridad en la entrada al mercado a través de una descripción detallada del servicio o producto a ofrecer, la identificación de sus diferenciadores de entrada, el desarrollo de la curva de valor, el análisis de escenarios y de riesgos, entre otros. De esta manera, la empresa tiene una visión clara del entorno en que se desenvuelve, de la manera en que puede generar y capturar valor, y de sus competencias y debilidades, lo que aumenta sus probabilidades de éxito en el mercado.

De no desarrollar un plan de negocios, Díaz y Herrero se enfrentan a la pérdida de financiamiento externo y al fracaso de su emprendimiento producto de debilidades internas, como la ausencia de una propuesta de valor definida y el desconocimiento de los factores extrínsecos e intrínsecos a la organización que podrían incidir de manera directa o indirecta sobre el éxito de la misma.

El diseño de un plan de negocios puede proveer a Díaz y Herrero de las herramientas necesarias para generar una propuesta de valor sólida, que posea la credibilidad requerida para la obtención del financiamiento y que le permita generar una estrategia de entrada y posicionamiento en el mercado, precursora de un futuro sistema de gestión. Con estas consideraciones, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué características debe reunir un plan de negocios para una empresa comercializadora de bienes por internet?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un plan de negocios para una empresa comercializadora de bienes por internet.

### **Objetivos específicos**

1. Determinar el producto o línea de productos a comercializar por la organización.
2. Analizar las características del negocio a implementar.
3. Diseñar el modelo de negocios que será utilizado por la organización.
4. Desarrollar un plan de negocios para la organización.

## **Alcance**

El presente Trabajo de Grado comprende el diseño de un plan de negocios para la introducción al mercado español de una nueva empresa comercializadora de bienes por internet, principalmente a través de Amazon.

Atendiendo a este propósito, la investigación inicia con la determinación del producto o línea de productos a comercializar por la organización. A este paso prosigue el análisis de las características del negocio a implementar, que involucra una evaluación de los factores internos y externos de la organización, consolidados en el FODA, modelo simple de análisis que permite evaluar el potencial del negocio y las decisiones de marketing a tomar. En tercer lugar, se encuentra la elaboración del

modelo de negocios para la organización y por último, el desarrollo del plan de negocios correspondiente.

Debido a que la compañía no se encuentra formalmente establecida, la realización del modelo y del plan de negocios incluirá la definición del nombre de la organización, su misión, visión, valores, estructura organizativa, entre otros aspectos fundamentales.

El estudio no abarca la implementación del plan de negocios diseñado.

## **Limitaciones**

Los obstáculos externos para la realización de la investigación se exponen a continuación.

La principal limitante para la realización del presente Trabajo de Grado está constituida por las reiteradas fallas en el suministro eléctrico nacional y en los sistemas de telecomunicaciones, así como el alto costo de servicios de telecomunicaciones alternativos en Venezuela. Dado que los fundadores de la organización en estudio, los ingenieros Aimée Díaz y Santiago Herrero, se encuentran fuera de Venezuela y que desean establecer la compañía en España, las fallas prolongadas en el sistema eléctrico y en las telecomunicaciones constituyen un retraso significativo para el desarrollo de los objetivos de la investigación, por cuanto impiden la comunicación constante y la investigación en línea, elementos vitales para el desarrollo del estudio.

Adicionalmente, el acceso limitado a información sobre el mercado meta representa otro obstáculo. Si bien existe información documentada y actualizada sobre los hábitos de consumo y los factores que afectan el comportamiento del mercado español, la obtención de información de primera fuente durante la realización del estudio de mercado está impedida por la distancia geográfica entre el investigador y el

mercado meta. Asimismo, gran cantidad de la información de interés proveniente de fuentes secundarias no es de libre acceso.

Finalmente, la disponibilidad de información a través de la herramienta utilizada para la selección de los productos está condicionada por la inversión monetaria realizada en ella. La organización decidió no invertir en la versión completa de la herramienta, por lo que el acceso a información sobre los productos es también limitado.

## **Justificación**

La importancia de llevar a cabo este Trabajo de Grado reside en que la organización en estudio, la cual actualmente es solo una idea de negocios, requiere de un plan de negocios que muestre claramente cómo esta pretende generar, entregar y capturar valor, con la finalidad de obtener financiamiento externo. Adicionalmente, la empresa precisa de esta herramienta para el desarrollo y puesta en marcha de sus operaciones y para garantizar una mayor seguridad en su entrada al mercado.

La mayoría de entidades bancarias e inversionistas particulares exige la presentación de un plan de negocios como garantía de la rentabilidad del emprendimiento y del control de los riesgos asociados al mismo. Por tanto, la carencia de esta herramienta durante la etapa de solicitud de financiamiento podría significar el fracaso de la empresa. Asimismo, el plan de negocios sirve a la organización como guía en la definición de estrategias para su creación y crecimiento. También hace posible la canalización de los esfuerzos de la compañía en actividades que creen valor tanto para esta como para sus clientes, reduciendo la curva de aprendizaje, la incertidumbre y el riesgo asociados a las etapas tempranas de formación de una empresa.

Para el investigador, la realización de este estudio involucra una experiencia de aprendizaje autorregulado y netamente práctico en un área de conocimiento en la que no tiene experiencia. Además, es una oportunidad para la aplicación de las herramientas aprendidas durante el curso de su carrera universitaria.

Por último, el desarrollo de la presente investigación tiene significancia académica ya que es una adición al escaso repositorio de trabajos de este tipo existentes en la Universidad Católica Andrés Bello — Extensión Guayana a nivel de pregrado. En este sentido, constituye un antecedente y una fuente de revisión documental para los estudiantes, principalmente de la escuela de Ingeniería Industrial, que deseen desarrollar su Trabajo de Grado en esta área.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

El propósito fundamental de cualquier trabajo de investigación es la generación de conocimiento nuevo, tanto para el investigador como para la comunidad científica (Hurtado de Barrera, 2010, p. 92). En tal sentido, el autor parte de una base de información conocida en una búsqueda metódica que le permitirá dar solución a un problema. Esta fuente de conocimiento previo proviene de un proceso de revisión documental y bibliográfica, el cual Hurtado de Barrera (2010) describe de la siguiente manera:

(...) es un proceso de búsqueda de información existente, que el investigador realiza con base en estudios previos, teorías y planteamientos de otros científicos y autores, para clarificar sus objetivos, conceptualizar sus eventos de estudio y orientar su trabajo investigativo, además de disponer de datos que le permitan contrastar e interpretar sus resultados. La documentación permite recopilar conocimiento ya elaborado (...) (p. 92)

De lo anteriormente señalado se entiende que el propósito del marco teórico de la presente investigación es servir de guía al investigador en el desarrollo de su trabajo, no sólo a nivel conceptual sino como base para entender y validar los resultados obtenidos. Así pues, a continuación se presentan los antecedentes de la investigación, el fundamento teórico que la sustenta, sus bases legales y la terminología básica a tener en cuenta para su lectura e interpretación.

## **Antecedentes de la investigación**

En su tesis de grado para el Máster Executive en Gestión de Marketing de la Universidad Católica Andrés Bello, Pineda, Fornino y Conde (2013) diseñaron un *Plan de negocio para el desarrollo de una página web de venta online de artículos, productos y servicios relacionados al consumo del café en Venezuela*.

Las autoras abordaron una oportunidad de negocio en el comercio del café — así como la venta de productos y servicios asociados a este— la cual surgió de una disminución en la producción nacional de café y de la baja calidad de las importaciones en este rubro, aun cuando el consumo de café molido en Venezuela y las exigencias de los consumidores venezolanos habían incrementado para la fecha de realización del estudio. Adicionalmente, Pineda, Fornino y Conde deseaban apalancarse en el comercio por internet debido a que, en aquel momento, más del 20% de la población realizaba compras en línea por motivo de la conveniencia y mejor experiencia de usuario que brinda este medio.

El objeto de la investigación de Pineda, Fornino y Conde (2013, p. 4) fue “diseñar un plan de negocios para el desarrollo de una página web de venta online de artículos, productos y servicios exclusivos relacionados al consumo del café en Venezuela”. A este fin, realizaron una búsqueda sistemática de información que involucró la descripción, el análisis y la comparación de la misma, así como la predicción de comportamientos futuros con base en lo recopilado. Las autoras analizaron los gustos y preferencias de los consumidores de café venezolanos e identificaron la disposición del consumidor por las compras online. Luego, determinaron los objetivos y estrategias de la empresa y definieron la misión y visión de la misma. Una vez realizados los pasos preliminares, formularon el plan de negocios, determinaron su factibilidad económica y financiera y diseñaron la página web, que constituyó el elemento diferenciador del plan diseñado.

Entre las principales conclusiones del estudio, las autoras encontraron que el proyecto no era solo factible sino viable económicamente. Asimismo, determinaron que el uso del comercio electrónico para la venta de café y de productos y servicios asociados a este constituye una estrategia de negocios atractiva debido a la historia de éxito de este tipo de iniciativas en Latinoamérica, a la cultura de consumo de café en Venezuela y a la penetración del internet en la sociedad venezolana.

El estudio de Pineda, Fornino y Conde fue relevante para la presente investigación pues es un precedente, desarrollado en la Universidad Católica Andrés Bello, del diseño de planes de negocios en comercio electrónico como herramientas para la obtención de financiamiento externo. En este sentido, las autoras aportaron un marco referencial en cuanto al contenido de un plan de negocios de este tipo, especialmente en el ámbito financiero y de mercadeo.

Hernández (2015), en su Trabajo de Grado para obtener el título de Especialista de Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello, titulado: *Diseño de un plan de negocios para la instalación de una fábrica artesanal de jugos verdes en la ciudad de Caracas*, desarrolló un plan de negocios que le permitiese atender la ventana de mercado surgida por el incremento en la popularidad de la alimentación sana — particularmente la creciente tendencia en la ingesta de jugos verdes por sus propiedades nutritivas, desintoxicantes y de control del apetito— en la ciudad de Caracas.

El objetivo general de la investigación fue “diseñar un plan de negocios para instalar una fábrica artesanal de jugos verdes en la ciudad de Caracas” (Hernández, 2015, p. 4). La autora inició recolectando información que le permitiese describir el mercado potencial de este producto, lo que realizó mediante encuestas, entrevistas, focus groups y la consulta a expertos. Al estudio de mercado siguió el estudio técnico de la fábrica artesanal de jugos verdes, para lo cual Hernández evaluó diversos mecanismos de fabricación y distribución del producto. En tercer lugar, la autora

evaluó el plan económico-financiero para la instalación del emprendimiento y por último, unió los elementos anteriormente citados para constituir el plan de negocios.

Como conclusiones principales de la investigación, Hernández cita que la ejecución del proyecto es viable en el corto y mediano plazo, que la localización escogida y el fácil acceso a la materia prima —así como la existencia de múltiples proveedores— constituyen ventajas competitivas y que la estrategia de promoción óptima para el producto es “a través de redes sociales y apoyo en internet como market place, debido a su bajo costo en publicidad” (Hernández, 2015, p. 125).

El trabajo de Hernández fue importante para el desarrollo del presente estudio debido a tres factores: En primer lugar, el plan de negocios elaborado por la autora está diseñado para una pequeña empresa, característica que comparte la organización en estudio. Adicionalmente, la estrategia de promoción diseñada por Hernández sirvió de referencia para la realización del plan de mercadeo contemplado en esta investigación, por cuanto hizo uso de las redes sociales y se apoyó en el internet como marketplace para la promoción de los productos. Finalmente, la estructura seguida por la autora en la realización del análisis estratégico y el análisis FODA sirvió como guía para el desarrollo del análisis del negocio en este Trabajo de Grado.

Rodríguez (2015), en su Trabajo de Fin de Grado para optar al título de Graduada en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Cartagena, titulado *Plan de negocio de empresa online de camisetas creativas: ToleTole, S. A.*, presenta un plan de empresa para la puesta en marcha y operación de la marca de camisetas ToleTole, ofrecidas exclusivamente a través de Internet.

El objetivo general de su trabajo de investigación, según Rodríguez (2014) es:

...realizar un estudio de viabilidad de esta idea [comercializar las camisetas de la marca ToleTole a través de internet] para llevarla a cabo y controlar el desarrollo de la actividad de nuestra empresa en la fase de

inicio, contrastando nuestras previsiones con los hechos reales. (pp. 7, 8)

Para la consecución de dicho objetivo, Rodríguez realizó un análisis del entorno, constituido por un análisis externo —que involucró un estudio de las condiciones económicas, políticas, tecnológicas, sociales y culturales—, un análisis del sector, determinado por las cinco fuerzas de Porter, y un análisis FODA. A continuación, la autora elaboró un plan de marketing, un plan de operaciones, un plan de recursos humanos y un plan económico-financiero, mediante el cual comprobó la viabilidad de la idea de negocio.

Como principal conclusión de la investigación, Rodríguez halló que el proyecto es viable. Adicionalmente, la autora encontró que la comercialización del producto ofrecido a través de internet representa una oportunidad y una ventaja competitiva y destaca que el comercio electrónico se encuentra en continuo crecimiento para el mercado analizado, afirmación que realiza tras estudiar “la tendencia de los internautas, el nivel de uso y los accesos más habituales a Internet” (Rodríguez, 2015, p. 99).

El Trabajo de Fin de Grado elaborado por Rodríguez constituyó una fuente significativa de información y una referencia para la estructuración del presente estudio. En su investigación, Rodríguez brinda una descripción pormenorizada del entorno, tomando en cuenta los aspectos económico, político, tecnológico, social y cultural; si bien la información presentada por la autora está desactualizada, esta cita fuentes que facilitaron la realización del análisis externo del negocio en este Trabajo de Grado. Además, la autora sugiere ciertos factores a tomar en cuenta para la segmentación del mercado, considerando que el producto es comercializado en línea. Así pues, el trabajo de Rodríguez fue una guía para la búsqueda de información.

## **Bases teóricas**

### **1. Análisis del negocio**

Corresponde al estudio de los factores internos y externos a la compañía que serán determinantes en el éxito o fracaso de esta. Los resultados del análisis del negocio permitirán determinar posteriormente las debilidades y amenazas a las que se enfrenta la organización, así como las fortalezas y oportunidades de las que dispone para superarlas.

#### **1.1. Análisis del entorno**

Por análisis del entorno se entiende al estudio de las variables externas a la compañía que pueden influir en el éxito de esta y su finalidad, según David (2013, p. 62), es identificar las oportunidades que podría aprovechar la organización para alcanzar sus objetivos, así como las amenazas que esta debe evadir. De acuerdo con David, el resultado del análisis del entorno no es “una relación exhaustiva de todos los factores que pudieran influir en el negocio”, sino la identificación de las oportunidades y amenazas clave que servirán como herramientas para la toma de decisiones en la creación de estrategias organizacionales.

Este análisis está compuesto por la evaluación de las variables macroambientales (o del macroentorno) y microambientales (o del microentorno); entre las primeras se encuentran las fuerzas sociales, demográficas, políticas, legales, tecnológicas y ambientales. Por su parte, el estudio del microentorno conlleva el análisis de la competencia, de los proveedores, de los intermediarios de marketing y de los clientes.

### 1.1.1. Macroentorno

Lobato y López (2004) definen al macroentorno como:

El conjunto de factores genéricos que, además de influir en las relaciones de intercambio y el comportamiento del mercado, influyen decisivamente en otras muchas facetas de la vida económica y social, siendo difícilmente controlables por las empresas. (p. 24)

Así pues, el macroentorno está constituido por todas las variables externas a la empresa sobre las cuales esta tiene poco o ningún control; tal es el caso de las fuerzas demográficas, económicas, sociales, legales, políticas, tecnológicas y medioambientales. La situación actual y los cambios producidos sobre estas fuerzas, según David (2013, p. 64, 65), afectan directamente a la demanda, los proveedores y distribuidores. En consecuencia, las fuerzas macroambientales condicionan “los productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas”.

### 1.1.2. Microentorno

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012, p. 67), el microentorno está constituido por aquellas entidades que conforman la red de transferencia de valor de la compañía. En este sentido, abarca a la empresa, sus proveedores, intermediarios de marketing, competidores, los diferentes públicos y los clientes. Para efectos de este trabajo, se excluyó a la organización de los elementos del microentorno, ya que esta fue estudiada en el análisis interno, asimismo; los elementos restantes se definen a continuación:

- **Proveedores:** Según Kotler y Armstrong (2012, p. 68), son parte sustancial del proceso de creación y entrega del valor al cliente, por cuanto brindan la materia

prima e insumos necesarios para la producción de los bienes o servicios ofrecidos por la compañía.

- **Intermediarios de marketing:** Término bandera que engloba a empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros. La función de los intermediarios de marketing es promover, vender y distribuir los bienes producidos por la organización (Kotler y Armstrong, 2012, p. 68). Por la naturaleza de la compañía en estudio, los distribuidores e intermediarios financieros son de especial importancia en el análisis del microentorno al que pertenece.
- **Competidores:** En un sentido amplio, los competidores de la organización incluyen a todas aquellas compañías “que compiten por el mismo dinero de los clientes” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 528). Para efectos de este estudio, se consideraron competidores a las compañías que fabrican el mismo producto o clase de productos que la organización y que por tanto cubren el mismo nicho de mercado.
- **Públicos:** Kotler y Armstrong (2012, p. 68) definen a un público como “un grupo de individuos que tiene interés o impacto real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos”. Los públicos pueden ser de siete tipos distintos: financieros, de medios de comunicación, gubernamentales, de acción ciudadana, locales, generales e internos.
- **Clientes:** Son la piedra angular de la red de entrega de valor de la compañía, pues el objetivo de esta es satisfacer las necesidades de los clientes y crear relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas con estos. Los clientes pueden ser de cinco tipos: mercados de consumidores, mercados de negocios, mercados de distribuidores, mercados del sector público y mercados internacionales. Debido al alcance de la investigación y los objetivos de la organización en estudio, se consideraron clientes a los mercados de consumidores.

## 1.2. Análisis interno

Comprende el análisis de los factores internos a la organización, es decir, aquellos que se encuentran bajo el control de la compañía y que dan origen a las fortalezas y debilidades de esta (Herrero, 2016, p. 17). Según Stanton, Etzel y Walker (2007, p. 44) el análisis interno abarca la evaluación de las actividades de producción, financieras y de personal de una empresa, desde la perspectiva de cinco (5) fuerzas: recursos financieros, recursos humanos, imagen de la compañía, investigación y desarrollo, ubicación e instalaciones de producción.

Los resultados del análisis interno son las fortalezas y debilidades clave de la empresa, siendo las primeras aspectos positivos de los que la empresa puede apalancarse para posicionarse en la industria e incluso desarrollar para convertir en competencias distintivas difíciles de imitar por sus competidores. Con la información obtenida del análisis interno es posible trazar estrategias que permitan a la organización superar sus debilidades convirtiéndolas en fortalezas, (David, 2013, p. 95), así como apalancarse en las fortalezas existentes para protegerse de amenazas.

### 1.3. Análisis FODA

Combina en una matriz las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas clave identificadas durante la realización del análisis interno y del entorno con el objetivo de garantizar la adecuación de estos factores y generar estrategias factibles (ver fig. 1).

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategias FO, máx-máx o agresivas	Estrategias DO, min-máx o conservativa
Amenazas (A)	Estrategias FA, máx-min o competitivas	Estrategias DA, min-min o defensivas

Figura 1. Ejemplo de matriz FODA.

Las estrategias resultantes del análisis FODA pueden ser de cuatro tipos: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), DO (debilidades-oportunidades), FA

(fortalezas-amenazas) y DA (debilidades-amenazas). Las primeras utilizan las fortalezas internas de la compañía para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno. En segundo lugar, las estrategias DO buscan apalancarse en las oportunidades externas para superar las debilidades internas. Las estrategias FA emplean las fortalezas de la organización para evitar o mitigar el impacto de las amenazas. Por último, las estrategias DA son tácticas defensivas; en este sentido, su propósito es reducir las debilidades y evitar las amenazas.

David (2013, p. 178) cita tres limitaciones principales del análisis FODA: en primer lugar, esta muestra las estrategias, pero no cómo implementarlas, por lo que constituye un punto de partida y no un fin en sí misma. Luego, la información recopilada en este análisis es estática y debido a su brevedad, frecuentemente es imposible hacer inferencias sobre el entorno y el panorama interno de la compañía utilizando solo la matriz. Finalmente, es susceptible de sesgos, en tanto que puede exagerarse o minimizarse la importancia de determinados factores externos o internos.

Por lo antes señalado, la matriz FODA se utilizó en conjunción con otras herramientas de análisis, específicamente la matriz PEYEA y la matriz interna-externa, para la definición de las estrategias más adecuadas para la organización, según los factores claves de éxito tanto internos como externos identificados para esta.

#### **1.4. Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE)**

Herramienta de análisis que permite condensar y evaluar la información recopilada durante el análisis del entorno en cuanto a las variables económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y de la competencia. La elaboración de la matriz EFE comprende cinco (5) pasos:

1. **Listar los factores externos claves identificados durante el análisis del entorno.** La lista elaborada debe estar compuesta de entre 15 y 20 factores, considerando las oportunidades y las amenazas claves identificadas para la empresa y la industria en la que se desenvuelve. David (2013, p. 81) recomienda ser específico.
2. **Asignar a cada factor una ponderación entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante).** Las ponderaciones están condicionadas por la relevancia del factor sobre el éxito de la empresa y la suma total de ellas debe ser igual a 1,0.
3. **Asignar a cada factor externo clave una calificación entre 1 y 4.** Según David (2013, p. 81), la calificación será determinada por cuán eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa al factor en cuestión; no obstante, dado que la organización en estudio no dispone aún de estrategias, se utilizó la modificación realizada por Gurel y Sari (2015, p. 316) al sistema de calificaciones. En este sentido, 1 es una amenaza importante, 2 es una amenaza menor, 3 es una oportunidad menor y 4 es una oportunidad importante.
4. **Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación.** Este paso permite determinar la puntuación ponderada de cada variable.
5. **Sumar las puntuaciones ponderadas para determinar la puntuación ponderada global.** Esta puede ir de 1.0 hasta 4.0, con una puntuación promedio de 2,5.

### **1.5. Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI)**

Herramienta de análisis que permite condensar y evaluar las fortalezas y debilidades claves identificadas en las áreas funcionales durante el análisis interno de la organización; además, facilita la identificación y evaluación de las relaciones entre dichas áreas. La matriz EFI se desarrolla en cinco (5) pasos:

- 1. Listar los factores internos claves identificados durante el análisis interno.** Esta lista debe contener entre 10 y 20 ítems, señalando primero las fortalezas y posteriormente las debilidades. David (2013, p. 122) recomienda ser específico y utilizar “porcentajes, razones y cifras comparativas”.
- 2. Asignar a cada factor una ponderación entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante).** Las ponderaciones están condicionadas por la importancia de cada factor sobre el éxito de la empresa y la suma total de ellas debe ser igual a 1,0.
- 3. Asignar a cada factor una clasificación una clasificación entre 1 y 4.** 1 es una debilidad importante, 2 es una debilidad menor, 3 es una fortaleza menor y 4 es una fortaleza importante.
- 4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación.** Este paso permite determinar la puntuación ponderada de cada variable.
- 5. Sumar las puntuaciones ponderadas para determinar la puntuación ponderada global.** Esta puede ir de 1.0 hasta 4.0, con una puntuación promedio de 2,5. Según David (2013, p. 122), “las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2,5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte”.

#### **1.6. Matriz interna-externa (IE)**

Según David (2013, p. 187-188), la matriz interna-externa presenta las divisiones de una organización en un diagrama esquemático que tiene por eje horizontal el puntaje ponderado obtenido de la matriz EFI y ubica en el eje vertical el puntaje resultante de la matriz EFI. En la figura 2 se muestra un ejemplo de la matriz EFI y las implicaciones estratégicas de cada una de sus zonas.

1	WO Cautious Strategy	2.5	SO Aggressive Strategy	4
	WT Defensive strategy		ST Competition strategy	2.5
				1

Figura 2. Ejemplo de matriz interna-externa. Tomado de *Strategic planning for sustainability in a start-up Company: A case study on human resources consulting firm*, (p. 315) por B. Gurel e I. U. Sari, 2015. Disponible en <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/264>

### 1.7. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Como las matrices FODA e IE, es una herramienta de adecuación para los factores claves de éxito e indica cuáles son las estrategias más adecuadas para la organización — agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas —, según los resultados obtenidos de ponderar una serie de variable en cuatro dimensiones que conforman los ejes de la matriz: fuerza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE) y fuerza de la industria (FI). Para la selección de dichas variables son tomados en cuenta los factores claves resultantes de las matrices EFE y EFI.

Los pasos para desarrollar la matriz PEYEA, según David (2013, p. 179), son:

1. Seleccionar las variables que definirán la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).
2. Asignar un valor numérico de +1 (menos deseable) a +7 (más deseable) a cada una de variables seleccionadas para las dimensiones FF y FI.
3. Asignar un valor numérico entre -1 (más deseable) a -7 (menos deseable) a cada una de las variables seleccionadas para las dimensiones EE y VC.
4. Calcular la puntuación promedio para todas las dimensiones.
5. Graficar las puntuaciones promedio calculadas en los ejes correspondientes.

6. Sumar las puntuaciones del eje x y trazar el punto resultante. Hacer lo propio con las puntuaciones del eje y. Graficar la intersección del nuevo punto.
7. Trazar un vector direccional desde el origen de la matriz hasta el punto trazado. El vector indica el tipo de estrategia recomendada: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora (ver fig. 2).

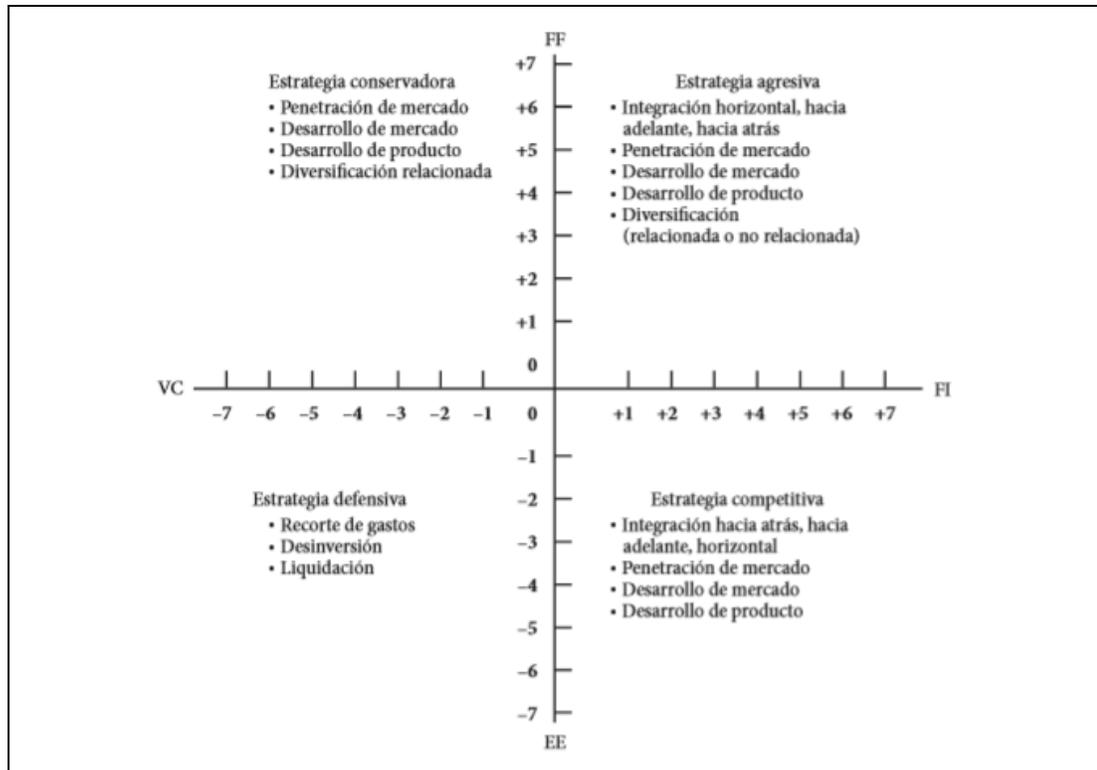


Figura 3. Matriz PEYEA. Adaptado de Rowe, H., Mason, R. y Dickel, K (1982). *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*. p. 155, presentado en David, F. (2013). *Administración estratégica. Decimocuarta edición*. p. 178

## 2. Plan de negocios

Según Osterwalder y Pigneur (2010):

Los planes de negocio tienen la finalidad de describir un proyecto, lucrativo o no, e informar sobre él y su forma de aplicación, ya sea

dentro o fuera de una empresa. Es posible que la razón subyacente al plan sea la “venta” de un proyecto a inversores potenciales o accionistas internos de la empresa. Un plan de negocio también puede servir como guía de aplicación. (p. 268)

En este sentido, los planes de negocio sirven como garantía ante inversores y prestamistas de la viabilidad de un modelo de negocios y proveen a la organización de herramientas para la implementación de este. De hecho, el plan de negocios de una compañía es ampliamente considerado como uno de los pilares de la planificación y gestión estratégica de la misma.

## **2.1. Modelo de negocios**

Constituye la base del plan de negocios y según Osterwalder y Pigneur (2010, p. 14), “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”, es decir, cómo genera y entrega bienes o servicios de valor para el cliente y cómo retiene parte de ese valor, generando ingresos y obteniendo beneficios. De acuerdo con Wheelen y Hunger (2012, p. 110), un modelo de negocios debe dar respuesta a cinco (5) preguntas:

- A quién sirve (mercado meta).
- Qué proporciona (producto).
- Cómo gana dinero (fuentes de ingreso).
- Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva (propuesta de valor).
- Cómo proporciona su producto o servicio (recursos, actividades y asociaciones claves, canales, relaciones con los clientes y estructuras de costos).

Hay tantos modelos de negocios como compañías en el mundo, y aunque existen metodologías populares, estas deben ser adaptadas a la organización donde son aplicadas. En esta investigación, se compararon las metodologías Business Model Canvas, Lean Canvas y Strategy Sketch con la finalidad de seleccionar la que más

adecuada para el desarrollo del modelo de negocios de la empresa en estudio. Si bien cada una tiene una estructura distinta, todas dan respuesta a las preguntas arriba mencionadas.

## 2.2. Plan de marketing

De acuerdo con Zorita (2016, p. 63), el plan de marketing “engloba las decisiones específicas a adoptar y las actividades de marketing a realizar con el fin de alcanzar los objetivos previamente definidos que se concretan en decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación”

### 2.2.1. Mezcla de marketing

Según Kotler y Armstrong (2012, G6), es el “conjunto de herramientas tácticas de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta”. Por su parte, Dvoskin (2004, p. 32) señala que la relación entre las variables de marketing debe presentar coherencia, integración y apalancamiento. Las variables se describen a continuación:

- **Producto:** Definido por Kotler y Armstrong (2012, G7) como “cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”. En la elaboración de la mezcla de marketing deben especificarse las características físicas del producto, su estrategia de marca y la estrategia de empaque.
- **Precio:** Es el único componente de la mezcla de marketing que genera ingresos para la organización y está compuesto por tres elementos: el costo (recursos asignados para que el bien o servicio sea ofrecido al mercado), valor (lo que el mercado está dispuesto a pagar por satisfacer su necesidad) y el precio (monto por el cual se realiza la transacción, se encuentra entre el costo y el valor). La sección de precio del marketing mix debe describir los objetivos que se

persiguen con la fijación de precios y las estrategias de fijación de precios a seguir.

- **Plaza:** Según Kotler y Armstrong (2012, p. 52), la plaza “incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta”. Dvoskin (2004, p. 28) expone que la plaza está constituida tanto por el lugar donde se concreta el intercambio como con el proceso logístico requerido para que el producto llegue a dicho lugar.
- **Promoción:** Kotler y Armstrong (2012, p. 52) la definen como “actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren”. En el plan de marketing debe reflejarse la mezcla de promoción, los objetivos y estrategias de promoción y la estrategia de medios, si la hubiese.

### 2.3. Análisis financiero

Según Moreno (2012):

El análisis económico-financiero es la disciplina que diagnostica la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios y atender adecuadamente los compromisos de pagos, evalúa su viabilidad futura y facilita tomar decisiones encaminadas a reconducir y mejorar la gestión de los recursos de la empresa para lograr crear valor y, así, continuar en el mercado.

Moreno señala que el objetivo del análisis económico-financiero es evaluar la capacidad de la organización de generar beneficios (evolución económica) y de atender adecuadamente los compromisos de pagos (evolución financiera), así como predecir, en la medida de lo posible, la situación futura de la evolución económica-financiera de la compañía.

Por lo antes expuesto, puede decirse que el análisis económico-financiero es para la organización un medio para demostrar la rentabilidad de su negocio ante

inversionistas y prestamistas, mientras que para estos es una herramienta para la toma de decisiones en la evaluación de proyectos de inversión.

Los análisis económicos-financieros presentados a inversionistas típicamente contienen análisis de punto de equilibrio, escenarios de venta y la relación de ingresos y egresos del proyecto, incluyendo costo total, ingresos esperados y proyecciones del flujo de caja.

#### **2.4. Análisis de riesgo**

Involucra la identificación y estudio de los riesgos asociados a la puesta en marcha y funcionamiento del negocio, con la finalidad de definir estrategias para evitar o mitigar los efectos negativos que estos eventos indeseados puedan tener respecto de la consecución de los objetivos organizacionales. Como resultado del análisis de riesgo se tiene una descripción detallada de los riesgos identificados y el plan de contingencia evitarlos o minimizar sus efectos.

### **Bases legales**

En el desarrollo del presente Trabajo de Grado resulta indispensable conocer las leyes, decretos y normas correspondientes al comercio —y particularmente al comercio electrónico— en España, con la finalidad de diseñar un plan de negocios legalmente factible para la materialización y puesta en marcha de la idea de negocios concebida por los ingenieros Aimée Díaz y Santiago Herrero. Con este objeto a continuación se cita la legislación española pertinente a esa investigación.

En primer lugar, se tomará en cuenta la Ley 26/1984, del 19 de julio, General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios. Esta Ley consta de cuatro libros:

- **Libro I:** contiene los derechos básicos de los consumidores y usuarios, así como de las asociaciones de consumidores y usuarios. Dicho libro también señala las infracciones y sanciones en cuanto a la defensa de los consumidores y usuarios, los procedimientos judiciales y extrajudiciales para la protección de los consumidores y usuarios y el Sistema Arbitral de Consumo.
- **Libro II:** Recoge las disposiciones referentes a los contratos con consumidores y usuarios. Se hace énfasis en el derecho de desistimiento del consumidor y en las cláusulas abusivas, es decir, aquellas que hayan sido negociadas unilateralmente por parte del vendedor y que devengan en un desequilibrio de los derechos y obligaciones entre los firmantes. El libro II también reúne las garantías y servicios postventa
- **Libro III:** Comprende las disposiciones relativas a la responsabilidad civil por bienes o servicios defectuosos y regula dos tipos de daños: los causados por productos defectuosos y los causados por otros bienes y servicios.
- **Libro IV:** Contiene las disposiciones sobre viajes combinados y servicios de viajes combinados.

Para efectos del diseño del plan de negocios a desarrollar en esta investigación son de especial interés las disposiciones contenidas en los libros I y III, referentes a los derechos de los consumidores y a la responsabilidad sobre los daños causados por productos defectuosos. Además, se consideran relevantes los artículos sobre garantías y servicios postventa expresados en el libro II y las definiciones de consumidor, usuario, proveedor, empresario y producto contempladas en la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios.

En segundo lugar, se encuentra la Ley 34/2002, del 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico. El propósito de dicha Ley, según reza en su carta de exposición de motivos, es establecer un marco jurídico para el ejercicio de actividades por medios electrónicos, las cuales se denominan “servicios de la sociedad de la información” y engloban “la contratación de bienes y servicios por

vía electrónica (...) así como cualquier otro servicio que se presente a petición individual de los usuarios (...) siempre que represente una actividad económica para el prestador”. Los servicios de la sociedad de la información son brindados, según la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico, por:

...operadores de telecomunicaciones, los proveedores de acceso a internet, los portales, los motores de búsqueda o cualquier otro sujeto que disponga de un sitio en internet a través del que se realice alguna de las actividades indicadas, incluido el comercio electrónico.

Además, esta Ley delimita, en el capítulo II, su rango de aplicación a los prestadores de servicios de la sociedad de la información radicados en España y a aquellos que, con base en otro Estado, tengan un establecimiento permanente en España desde el cual ofrezcan sus servicios.

Con base en lo anteriormente expuesto resulta evidente que —dada la naturaleza de la idea de negocios que sustenta al plan y la intención de los fundadores de la organización de radicar sus operaciones en España— las futuras actividades económicas de la compañía como comercializadora de bienes por internet son regidas por la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico.

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

Los trabajos de investigación son procesos racionales, sistemáticos y organizados cuyo propósito es la generación de nuevos conocimientos (Sabino, 1992, p. 19). Tomando esto en cuenta, resulta imprescindible que el desarrollo de los mismos siga una estructura previamente establecida, denominada método, la cual organiza actividades en una secuencia lógica que hace posible la consecución de los objetivos de la investigación. Sobre el método, Sabino (1992) sugiere que:

...se refiere entonces directamente a la lógica interior del proceso de descubrimiento científico, y a él le corresponden no solamente orientar la selección de los instrumentos y técnicas específicos de cada estudio sino también, fundamentalmente, fijar los criterios de verificación o demostración de lo que se afirme en la investigación (p. 20).

En consecuencia, el presente capítulo contiene los fundamentos metodológicos que sustentan el presente trabajo de investigación. Estos incluyen: el tipo o nivel de la investigación, el diseño o estrategias a seguir para el desarrollo de la misma, la población y muestra, las técnicas utilizadas para la recolección y análisis de la información, el procedimiento para el logro de los objetivos y el cronograma a seguir.

#### **Tipo de investigación**

Según Arias (2012, p. 23), el tipo o nivel de la investigación hace referencia a la “profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” y, de acuerdo con Sabino (1992, pp. 45-46), su clasificación atiende a los objetivos extrínsecos e intrínsecos que persigue el estudio. Sabino sostiene que los objetivos extrínsecos

guardan relación con la utilidad de las conclusiones del trabajo fuera del ámbito científico, mientras que los intrínsecos se refieren al tipo de conocimiento que espera obtener el investigador.

El objetivo extrínseco del presente Trabajo de Grado es desarrollar un plan de negocios para facilitar la obtención de financiamiento externo por parte de la organización en estudio, así como su entrada al mercado. En este sentido, la investigación puede considerarse de tipo aplicado, por cuanto involucra “el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías” (Tamayo, 2003, p. 43).

La investigación proyectiva, según Hurtado de Barrera (2010, p. 133), “tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones (...), siempre que estén sustentados en un proceso de investigación”. De este tipo de investigación, Hurtado de Barrera (2008) también señala que:

Para que un proyecto se considere investigación proyectiva, la propuesta debe estar fundamentada en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que requiere la descripción, el análisis, la comparación, la explicación y la predicción. A partir del estadio descriptivo se identifican necesidades y se define el evento a modificar; en los estadios comparativos, analítico y explicativo se identifican los procesos causales que han originado las condiciones actuales del evento a modificar, de modo que una explicación plausible del evento permitirá predecir ciertas circunstancias o consecuencias en caso de que se produzcan determinados cambios; el estadio predictivo permitirá identificar tendencias futuras, probabilidades, posibilidades y limitaciones. En función de esta información, el investigador debe diseñar o crear una propuesta capaz de producir los cambios deseados

El objetivo intrínseco de este trabajo de investigación converge con su objetivo extrínseco en tanto que comprende la elaboración de un plan de negocios para satisfacer la necesidad de financiamiento y de estrategias de entrada al mercado de la

organización estudiada. El diseño de este plan comprende la determinación de los productos a comercializar por la empresa, el estudio de factores externos e internos a esta, y la elaboración del modelo de negocios, plan de mercadeo, plan financiero, análisis financiero, entre otros elementos cuyo desarrollo depende de la información recolectada y analizada. De esta manera se verifica la ejecución de los estadios descritos por Hurtado de Barrera y puede considerarse al presente estudio como investigación proyectiva.

Luego, Tamayo (2003) afirma de la investigación descriptiva que:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

Para la elaboración del plan de negocios es necesario caracterizar al mercado español, particularmente en el sector al que pertenece el producto seleccionado; entre otras variables externas e internas a la organización, con influencia sobre la entrada al mercado y futura competitividad de esta.

Con base en lo anteriormente expuesto, se considera esta investigación de tipo aplicado y proyectivo-descriptivo.

## **Diseño de investigación**

El diseño de investigación, afirma Tamayo (2003, p. 108), "... es un planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, que pueden adaptarse a las particularidades de cada investigación y que nos indican los pasos y

pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos”. De esta manera, el diseño se refiere a la estrategia que seguirá el investigador para dar solución al problema planteado (Arias, 2012, p. 27) y, por ende, existen tantos diseños como investigadores haya (Tamayo, 2003, p. 108).

En primer lugar, este Trabajo de Grado emplea un diseño no experimental, por cuanto no pretende manipular las variables actuantes, sino que se limita a “observar los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 149).

Luego, el presente estudio responde a un diseño mixto, que combina el enfoque bibliográfico, o documental, con el de campo. Según Arias (2012, p. 27, 31), el primero “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”, mientras que el segundo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”.

Gran parte de la información de interés recolectada, primordialmente en relación al mercado español y otras variables extrínsecas a la organización, proviene de fuentes documentales, tales como informes sectoriales, notas de prensa, informes estadísticos nacionales, trabajos de grado, resultados de estudios y encuestas realizados por organizaciones independientes, entre otros. En este sentido, el diseño de la investigación es principalmente documental. Además, se obtendrán datos directamente de la realidad durante las fases de selección del producto y formulación del modelo y plan de negocios, lo que implica un diseño de campo.

## **Unidad de análisis**

Se considera unidad de análisis de este Trabajo de Grado a la base de datos de productos de Amazon.es, por ser esta “el elemento (persona, institución u objeto) del que se obtiene la información fundamental para realizar la investigación” (Rojas, 1988, p. 180).

## **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

La realización de todo trabajo de investigación involucra la recopilación de datos —provenientes de fuentes primarias o secundarias— como paso preliminar al procesamiento y análisis de estos para la posterior generación de resultados; proceso que demanda el uso de técnicas e instrumentos determinados, cuya selección depende del tipo de investigación, del problema planteado y, por ende, del tipo de datos a recolectar.

Arias (2012, p. 67) define a las técnicas de recolección de datos como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”, siendo los datos “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (Sabino, 1992, p. 113). De esta manera, las técnicas proveen las bases procedimentales en las que se fundamenta la recolección de datos y los instrumentos son las herramientas con las que esta se realiza.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas en el desarrollo de la presente investigación son: la revisión documental, el cuestionario autoadministrado y la entrevista no estructurada.

La revisión documental consiste en la recopilación de información mediante la consulta de fuentes documentales, que incluyen fuentes bibliográficas y electrónicas,

registros públicos, entre otros. Según Sosa (s.f.), esta permite “validar o ‘triangular’ la información obtenida, corroborar los datos y obtener información adicional que pudiera facilitar y completar la interpretación de la evidencia obtenida mediante las otras fuentes de datos”.

El proceso de revisión documental se llevó a cabo mediante la observación documental y la presentación resumida de textos y abarcó la elaboración del fundamento teórico, así como el desarrollo de los objetivos de la investigación, especialmente el análisis del negocio. Para ello se consultaron diversas fuentes bibliográficas, artículos de prensa, informes y datos estadísticos concernientes al mercado español y condiciones macroambientales, entre otros.

Para el registro de la información recolectada se utilizó el procesador de textos Microsoft Office Word, así como tablas de datos de Microsoft Office Excel y Google Documents.

La entrevista, observa Balestrini (2006, p. 154), es un “proceso de comunicación verbal recíproca, con el fin último de recoger informaciones a partir de una finalidad previamente establecida”. Las entrevistas se clasifican según su estructura, es decir, el grado en que predeterminen o no las preguntas realizadas y las respuestas a esta. La modalidad empleada en la presente investigación es la entrevista no estructurada de tipo focalizado, caracterizada por la libertad que brinda en la formulación de preguntas y respuestas sobre un tema específico (Sabino, 1992, p. 125).

Se realizó una serie de entrevistas no estructuradas a los fundadores de la organización, en primera instancia para conocer el problema que d origen a la investigación, como segundo, para definir los criterios de selección del producto correspondientes al desarrollo del primer objetivo; en tercer lugar, se consultó a los fundadores con la finalidad de recabar información de interés respectiva al análisis interno del negocio y finalmente, para la definición de la misión, visión y valores organizacionales, en adición a la propuesta de valor del negocio. También se realizaron

entrevistas no estructuradas a expertos para la realización del análisis financiero y de riesgos durante la formulación del plan.

Los instrumentos utilizados durante la entrevista fueron la grabadora de voz y el bloc de notas.

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 218) definen al cuestionario como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”; sobre este, Balestrini (2006, p. 155) añade que es un medio sencillo de comunicación escrita, el cual permite recolectar información sobre los objetivos y variables de la investigación a través de la formulación de una serie de preguntas relacionadas con el problema estudiado. El cuestionario, según Sabino (1992, p. 128), puede considerarse una técnica de recolección de datos puesto que, aunque forma parte indispensable de las entrevistas estructuradas, también puede emplearse independientemente de estas mediante la entrega del cuestionario a los participantes para que estos consignen sus respuestas. En este caso se habla de cuestionario autoadministrado.

Los cuestionarios empleados fueron de tipo digital y se enviaron a los posibles proveedores a través del servicio de mensajería de la plataforma Alibaba.com. El objeto de los mismos fue recolectar información referente a precio, tiempo y modalidad de entrega, materiales y posibilidades de personalización de los productos preseleccionados.

Durante la administración de los cuestionarios se utilizaron tablas de datos de Microsoft Office Excel y Google Documents para registrar las respuestas de los proveedores.

## **Metodología**

A continuación, se describe el procedimiento metodológico seguido para el diseño del plan de negocios correspondiente a la organización en estudio

### **Determinar el producto o línea de productos a comercializar por la organización**

La selección del producto constó de cuatro etapas: primera preselección, segunda preselección, tercera preselección y selección final. Se escogió el proceso de selección escalonada por cuanto resultaba atractivo para los fundadores de la organización y para el investigador contrastar el desempeño de una amplia gama de productos en varias áreas relacionadas con la demanda, la competencia en el nicho de mercado y las oportunidades de mejora para productos existentes.

La búsqueda de productos se realizó a través de la aplicación Jungle Scout Web App, de donde se obtuvieron los productos iniciales, cuyas características fueron extraídas de la aplicación mencionada y de Jungle Scout Chrome Extension, una extensión para el navegador Google Chrome creada por la misma compañía. Los criterios de interés para la preselección fueron definidos mediante entrevistas no estructuradas a los fundadores de la organización en estudio, con apoyo de información recabada de videotutoriales creados por Jungle Scout para el uso de sus herramientas.

Los filtros concernientes a la segunda y tercera preselección fueron delineados mediante entrevistas no estructuradas y tormentas de ideas realizadas con los fundadores de la organización. La determinación de los criterios de selección final se llevó a cabo haciendo uso de la revisión documental y la consulta a expertos.

Todos los procesos de selección se realizaron utilizando el método Greenblatt para la comparación de alternativas.

### **Analizar las características del negocio a implementar**

Una vez seleccionado el producto a comercializar se procedió a analizar el negocio de la compañía. Para eso, se recabó mediante revisión documental información concerniente a los factores externos —variables macroambientales y del sector— e internos de interés para el éxito de la organización. El análisis interno involucró además entrevistas no estructuradas a expertos y a los fundadores de la organización.

Las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades identificadas durante el análisis del contexto fueron evaluadas en un análisis FODA del cual se extrajeron posibles estrategias para la organización. A continuación, los factores externos —oportunidades, amenazas— fueron ponderados en una matriz EFE y los internos —fortalezas, debilidades— en una matriz EFI. La calificación resultante fue empleada para realizar una matriz interna-externa, mediante la cual se determinó una posible posición estratégica. Posteriormente se construyó una matriz PEYEA que también arrojó un posible perfil estratégico. Los resultados obtenidos de las matrices IE y PEYEA sirvieron como base para la selección de las estrategias más atractivas.

### **Diseñar el modelo de negocios que será utilizado por la organización**

Con base en la información recopilada durante el análisis del negocio y habiendo identificado las necesidades de la empresa, se procedió a seleccionar una metodología para la creación del modelo de negocios de la empresa. A este fin se evaluaron las metodologías Lean Canvas, Business Model Canvas y Strategy Sketch, recolectando información sobre ellas mediante la revisión documental para luego compararlas usando el método de comparación de alternativas de Greenblatt.

A continuación, se diseñó el modelo de negocios empleando la metodología escogida y haciendo uso de la revisión documental para la recolección de la información necesaria.

### **Desarrollar un plan de negocios para la organización**

Para dar respuesta al último objetivo de investigación, se consultaron diversas fuentes documentales, incluyendo trabajos de grado realizados previamente y bibliografía sobre modelos y planes de negocio, con el objeto de definir la estructura a seguir y el contenido clave en el desarrollo del plan. Se tomó en cuenta la estructura sugerida por la metodología de modelo de negocios seleccionada y se amplió esta siguiendo los lineamientos establecidos por investigaciones anteriores.

A continuación, se entrevistó a los fundadores de la organización siguiendo la modalidad no estructurada de tipo focalizado con el objeto de redactar la misión, visión y valores de la compañía. Luego se procedió a realizar el plan de marketing, el análisis financiero, la ruta de implementación y el análisis de riesgo.

En el plan de marketing se definieron las estrategias a utilizar en la mezcla de marketing —producto, precio, plaza y promoción—, en concordancia con las estrategias de negocios generadas durante el análisis del negocio. La información necesaria para el desarrollo del plan de marketing fue recolectada mediante consulta a expertos, revisión documental y tormentas de ideas con los fundadores de la organización.

Para el análisis financiero se determinó la inversión inicial y el financiamiento externo requerido, así como los egresos totales durante los tres primeros años de operación. La rentabilidad del negocio fue evaluada mediante el cálculo del valor actual neto, la tasa interna de retorno, el rendimiento sobre la inversión y el payback o período de recuperación de la inversión.

## **Capítulo IV**

### **Análisis y presentación de resultados**

En el capítulo IV se exponen los resultados de la investigación, estructurados según los objetivos de esta. Se inicia el capítulo con la determinación del producto a comercializar por la organización, seguida del análisis de las características del negocio. En tercer lugar, se presenta el modelo de negocios desarrollado, y, finalmente, el diseño del plan de negocios que constituye el objetivo general del estudio.

#### **Determinar el producto o línea de productos a comercializar por la organización**

La base de todo modelo de negocios y por consiguiente, de todo plan de negocios, es el bien o servicio que ofrece la compañía y la propuesta de valor asociada al mismo. Tomando esto en cuenta, antes de diseñar el modelo y plan de negocios de una nueva empresa, es necesario desarrollar o seleccionar el producto que esta comercializará.

La organización en estudio desea incursionar en las ventas minoristas a través de la plataforma Amazon.es, usando la tercerización de su producción y actividades logísticas como método de control de costos. Aunado a esto, la compañía requiere ahorrar recursos en el proceso de investigación de mercado, por lo que busca seleccionar un producto que ya esté siendo vendido en Amazon.es, que tenga una demanda saludable, baja competencia y que pueda ser mejorado para adquirir una ventaja competitiva. A este fin, se utilizaron las herramientas Jungle Scout Chrome Extension y Jungle Scout Web App para la creación de una base de datos de productos potenciales. Dichos productos fueron luego evaluados en varias etapas según ciertos

criterios y se eligió el producto con mejor ponderación. Esta estratificación del proceso de selección respondió a dos necesidades:

- Recopilar la mayor cantidad inicial de productos potenciales para tener un abanico de posibilidades más amplio.
- Reducir el tiempo requerido para la selección del producto final, dado que la información necesaria para aplicar ciertos filtros se obtuvo a través de un extenso proceso de investigación.

### **Descripción de las herramientas de selección**

Existe gran variedad de herramientas de investigación de mercado para Amazon, las cuales se basan en métricas públicamente disponibles en dicha plataforma, así como en información provista por vendedores reales, para estimar aspectos relacionados a la demanda, competencia y costos en los distintos nichos de mercado existentes en este marketplace.

Los paquetes de software disponibles para la investigación de mercado en Amazon generalmente están compuestos por dos herramientas: una aplicación web y una extensión para el navegador. La aplicación web ofrece un catálogo de productos que el usuario puede explorar usando una serie de filtros —tales como: el segmento de mercado (dado por las categorías de Amazon), ventas mensuales, precio, número de reseñas, entre otros—, con la finalidad de identificar posibles oportunidades. Luego, la extensión para el navegador permite evaluar la salud de los distintos nichos de mercado en Amazon, lo que a su vez hace posible la validación de las ideas de producto proporcionadas por la extensión web o aquellas generadas personalmente por el usuario. Las extensiones web recopilan información disponible en las páginas de Amazon, como BSR (Best Seller Ranking o ranking de mejor vendedor), precio, número de reseñas y calificación de las mismas, en adición a información facilitada por vendedores en la plataforma (ventas mensuales, costos logísticos de Amazon, entre

otros), con la finalidad de realizar estimaciones de los campos mencionados para todos los productos del nicho.

Para la identificación de productos deseables y la investigación de mercado se utilizó el paquete Jungle Scout, consistente en la Jungle Scout Web App y la Jungle Scout Chrome Extension, debido a que la organización disponía de acceso a este. Es importante señalar que Jungle Scout es pionera en el desarrollo de software de este tipo y su producto es uno de los paquetes más populares entre los vendedores externos del marketplace de Amazon, específicamente aquellos que usan la modalidad FBA. Adicionalmente, la compañía posee un vasto acervo de material educativo (casos de estudio cubiertos en videos, artículos de blog, libros electrónicos, guías, entre otros) en relación al uso de su herramienta para iniciar y potenciar un negocio de ventas minoristas en Amazon. Por último, tanto la base de datos de productos como la extensión del navegador están disponibles para el marketplace de Amazon España.

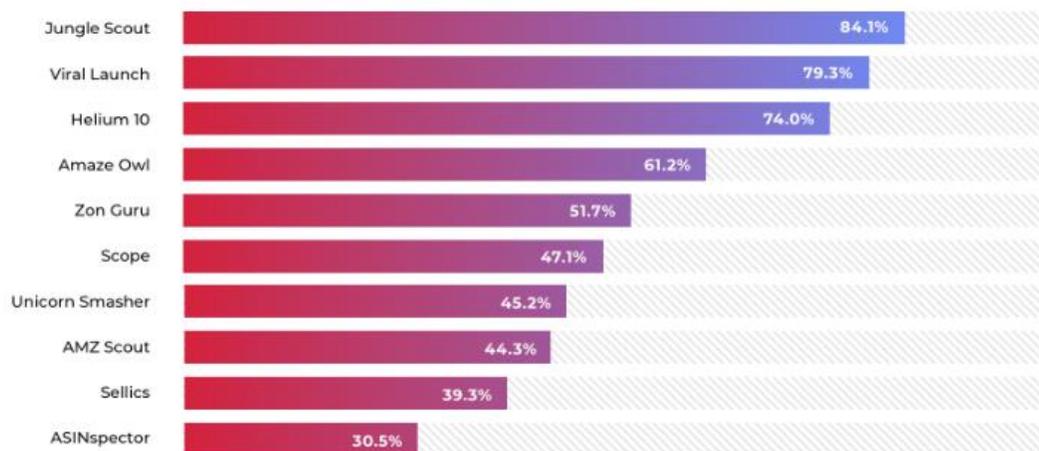
### *Confiabilidad*

La confiabilidad de la herramienta de investigación de mercado empleada es de especial importancia para el desarrollo de la idea de negocios de la organización, ya que utilizar el programa Fulfilled by Amazon para la comercialización, almacenamiento y despacho de los productos implica colocar una orden inicial considerable ante los fabricantes. De elegirse una herramienta poco confiable se corre el riesgo de seleccionar un producto inviable, debido a la concentración de las ventas en pocos competidores, a una alta competencia o la ausencia de una demanda real. En todas las situaciones planteada, esto significa la pérdida de capital y la acumulación de inventario, lo que puede llevar al fracaso del emprendimiento.

La Jungle Scout Chrome Extension (ver apéndice A) provee métricas veraces de ciertos criterios, específicamente aquellos que corresponden a información pública en Amazon; entre estos se encuentran el Best Seller Ranking, el precio y el número de

reseñas de cada producto, y, por consiguiente, los promedios del nicho mostrados en la parte superior de la herramienta. Otros datos de interés, tales como las ventas diarias y mensuales son estimaciones realizadas por el algoritmo de Jungle Scout, basándose en los niveles de inventario de los productos (Macarthur, 2019) e información de ventas reales proporcionada por vendedores minoristas en Amazon (JungleScout, s.f.); en el caso de las tarifas logísticas cobradas por la plataforma, el algoritmo calcula un aproximado a partir de las dimensiones y el peso del producto. Los parámetros mencionados fueron utilizados en la evaluación y selección del producto a comercializar; en este sentido, fue necesario valorar la adecuación de la herramienta empleada.

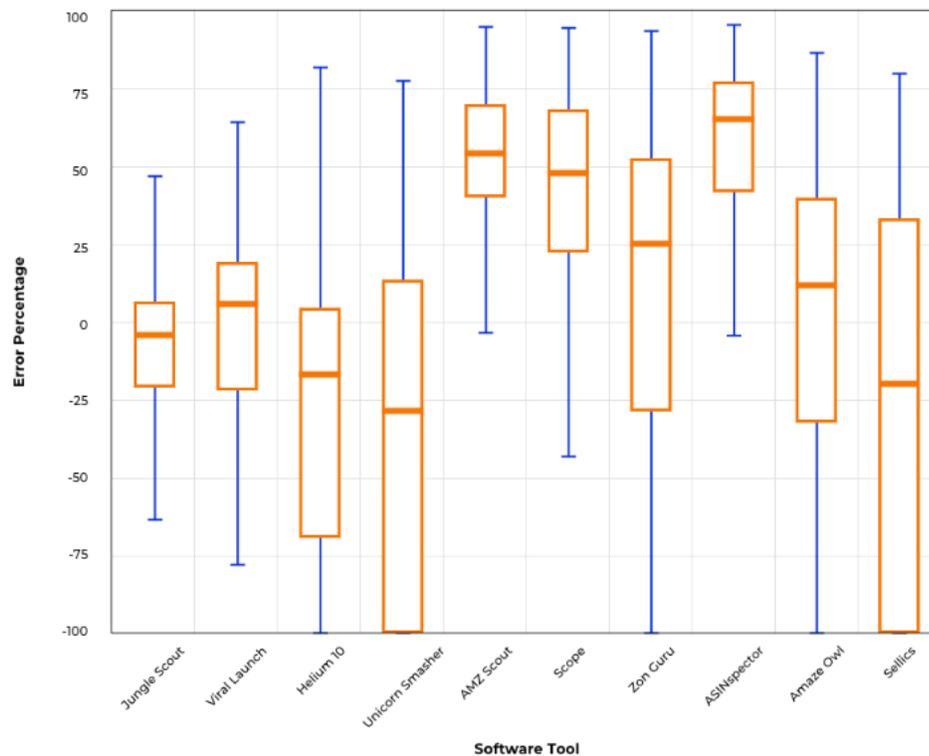
Según un estudio comparativo desarrollado por Jungle Scout sobre la exactitud de las estimaciones de ventas realizadas por 10 de las principales herramientas de investigación de mercado para Amazon, el porcentaje medio de error obtenido con la Jungle Scout Chrome Extension respecto al número real de unidades vendidas es de 15,90% (ver fig. 4) y la herramienta sigue una tendencia a subestimar las ventas (Presti, 2019.a).



*Figura 4.* Porcentaje de error medio en las estimaciones de ventas mensuales de 10 herramientas de investigación de mercado en Amazon. (Presentado como porcentaje de exactitud). Tomado de *Amazon sales estimate case study UPDATE*, 2019, por M.

Presti. Disponible en <https://www.junglescout.com/blog/amazon-sales-estimates-update/>

La figura 5, mostrada a continuación, contiene un diagrama de caja y bigotes de los errores en las estimaciones realizadas por las herramientas evaluadas. Como puede observarse, la mediana de los errores en las estimaciones de Jungle Scout se encuentra alrededor de cero y el rango intercuartílico es pequeño; esto sugiere que la mayoría de los errores se concentran en torno a la mediana y al encontrarse esta cercana a cero, que la herramienta es confiable. A su vez, los bigotes señalan que el porcentaje máximo de error no supera el 50%.



*Figura 5.* Digrama de caja y bigotes de los errores en las estimaciones de ventas de 10 herramientas de investigación de mercado en Amazon. Tomado de *Amazon sales estimate case study UPDATE*, 2019, por M. Presti. Disponible en <https://www.junglescout.com/blog/amazon-sales-estimates-update/>

Es relevante señalar que, dado que el estudio citado fue realizado por Jungle Scout, puede haber un sesgo en la información presentada. Considerando esto, se realizó una investigación documental en búsqueda de comparaciones realizadas por vendedores minoristas de Amazon entre las estimaciones realizadas por Jungle Scout Chrome Extension y los valores reales de ventas. Masson (s.f.) afirma que el porcentaje de error en las estimaciones de ventas obtenidas con Jungle Scout para productos vendidos en Amazon Estados Unidos es de un  $\pm 20\%$  y que la tendencia de la herramienta es a subestimar las ventas; en el caso de Amazon Reino Unido, la herramienta tiende a sobrestimar las ventas y alcanza errores de hasta 250%. No se hallaron estudios de este tipo para Amazon España, y dado que la comparativa realizada por Jungle Scout no menciona en qué marketplace o marketplaces operan los vendedores que suministraron la información de ventas reales, se desconoce si los resultados aplican a este país. No obstante, y teniendo en cuenta el vacío de información existente respecto a la confiabilidad de la herramienta, se trabajó con el porcentaje de error de 15,90% reportado por Jungle Scout.

### **Metodología de evaluación**

Para la evaluación de los productos se utilizó el método de Greenblatt de comparación de alternativas. Este propone que, para  $n$  artículos, se le asigna un rango de 1 hasta  $n$  a los mismos en cada una de las categorías a evaluar, siendo 1 la mejor posición; luego se suman los rangos y los artículos con mejor puntuación serán escogidos (Greenblatt, 2006, p. 53).

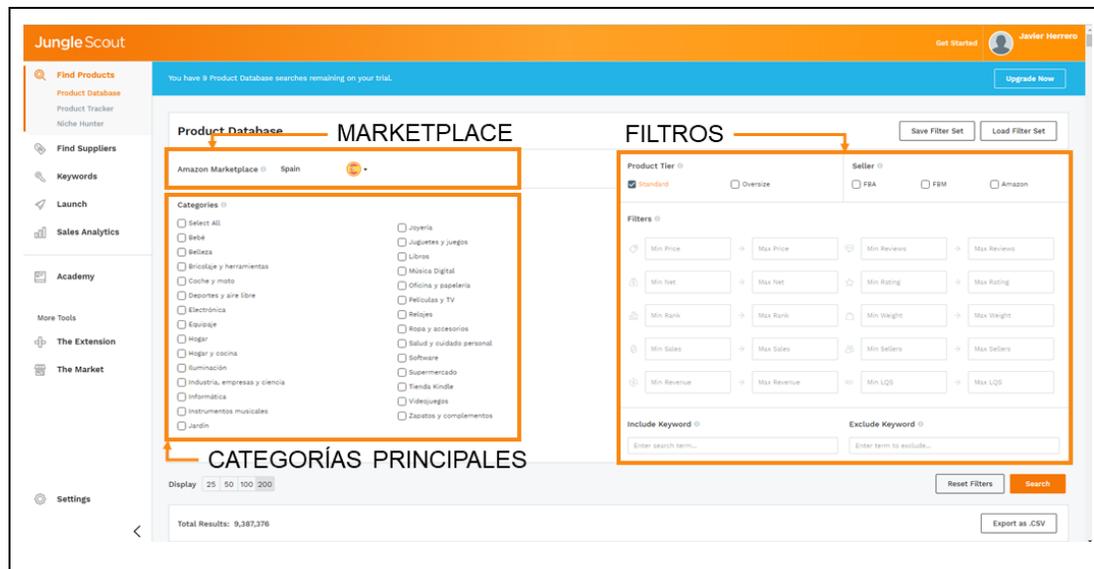
### **Preselección de productos**

El objeto de la etapa de preselección fue explorar el catálogo de productos de Amazon España para crear una base de datos de productos potenciales que cumplieren con criterios previamente establecidos por la dirección de la organización. A este fin, se hizo uso de la Jungle Scout Web App para definir los filtros y buscar productos

atractivos. Posteriormente, se utilizaron las publicaciones en Amazon de los productos hallados para identificar el nicho de mercado asociado a cada uno. Por último, se empleó la Jungle Scout Chrome Extension para recolectar información de cada nicho.

### *Crterios de preselección*

En la figura 6 se muestra la interfaz de la base de datos de productos de la Jungle Scout Web App.



*Figura 6.* Interfaz de la base de datos de productos de la aplicación web Jungle Scout Web App. Tomado de Jungle Scout Web App, disponible en <https://members.junglescout.com/#/databaseMarketplace>

La Jungle Scout Web App (ver fig. 6) permite seleccionar el marketplace en donde se buscarán los productos. Amazon cuenta con 10 marketplaces alrededor del mundo, los cuales son canales digitales de comercialización para vendedores minoristas. La elección del marketplace de Amazon adecuado depende tanto del vendedor —en cuanto a su estrategia de ventas, facilidad logística, entre otros— como de su población objetivo. Se seleccionó Amazon España por el deseo de la organización de incursionar en este mercado.

### *Categoría*

Las categorías de Amazon (ver fig. 6) agrupan productos con características similares, lo que hace más fácil para los clientes el proceso de búsqueda de productos y, en consecuencia, beneficia a los vendedores porque aumenta la visibilidad de su mercancía. Escoger la categoría y el árbol de búsqueda adecuados en Amazon afecta directamente el desempeño de los productos en las búsquedas de palabras clave; por consiguiente, estos factores pueden limitar o potenciar la exposición de los productos y afectar las ventas de estos (MarketHustle, 2017). En la siguiente tabla se muestran las categorías principales de Amazon España disponibles en Jungle Scout Web App.

*Tabla 1.* Principales categorías de producto de Amazon España

Categorías principales de Amazon España	
Bebé	Joyería
Belleza	Juguetes y juegos
Bricolaje y herramientas	Libros
Coche y moto	Música digital
Deportes y aire libre	Oficina y papelería
Electrónica	Películas y TV
Equipaje	Relojes
Hogar	Ropa y accesorios
Hogar y cocina	Salud y cuidado personal
Iluminación	Software
Industria, empresas y ciencia	Supermercado
Informática	Tienda Kindle
Instrumentos musicales	Videojuegos
Jardín	Zapatos y complementos

*Nota:* Adaptado de Jungle Scout Web App

La selección de las categorías de interés se realizó mediante un proceso de descarte. En ese sentido, se excluyeron las categorías que cumplieren con al menos uno (1) de los siguientes criterios:

- La comercialización de los productos de la categoría requiere de un alto grado de experticia.

- Los productos de la categoría están sujetos a regulaciones y condiciones especiales.
- La categoría está dominada por productos de especialidad.
- La categoría está dominada por productos complejos: Incluye productos de alta tecnología y productos de gran tamaño o con muchas partes.

*Tabla 2.* Categorías de productos descartadas en el proceso de preselección

Criterio	Categorías descartadas	Observaciones
Los productos de la categoría están sujetos a regulaciones y condiciones especiales	Belleza, salud y cuidado personal.	Posibles inconvenientes con la composición química de los productos y con el control de calidad.
	Iluminación	El transporte de los productos requiere de consideraciones especiales debido a las características físicas de los mismos.
	Libros, música digital, películas y TV, software y videojuegos.	Posibles inconvenientes con derechos de autor.
La categoría está dominada por productos complejos	Electrónica, informática, instrumentos musicales.	Estas categorías fueron excluidas por las posibles dificultades con el control de calidad, así como por el costo de adquisición de la mercancía. Además, su comercialización requiere cierto grado de experticia.
La categoría está dominada por productos de especialidad	Joyería	También fue descartada por el alto costo de adquisición de la mercancía y la variedad requerida para el éxito del negocio.

No se descartaron las categorías “Ropa y accesorios” y “Zapatos y complementos” debido al amplio rango de productos que ambas abarcan; sin embargo, la variedad requerida para la comercialización exitosa de prendas y accesorios de vestir fue tomada en cuenta como un factor negativo.

### *Filtros*

Una vez seleccionados el marketplace y las categorías de interés, se definieron los filtros a utilizar para la búsqueda en el catálogo depurado a partir de los disponibles en la herramienta web (ver fig. 6). Estos se presentan a continuación:

#### Precio

Para vendedores principiantes con cantidades modestas de inventario, es preciso encontrar un precio que sea competitivo y que les permita cubrir sus costos, además de su inversión inicial. Mercer (2017) sugiere buscar productos con un precio unitario superior a USD 18 para vendedores de Amazon Estados Unidos.

Se fijó un precio mínimo de venta de €19, según la apreciación de la organización.

#### Reseñas

Amazon utiliza un algoritmo para determinar la posición de los productos en sus respectivos nichos de mercado. Esta herramienta considera múltiples factores para el cálculo de la posición y entre ellas se encuentran las reseñas; por ende, los productos con mayor número de reseñas —particularmente reseñas positivas y aquellas realizadas por compradores verificados (Zeibak, 2016)— ocupan un mejor lugar dentro del nicho. Asimismo, las reseñas son valiosas para los compradores porque les permiten tener un mejor conocimiento del producto; en consecuencia, las reseñas positivas generalmente ayudan a incrementar las ventas (AMZ Insight, s.f.).

Con base en lo anterior, puede inferirse que si los mejores vendedores de cada nicho tienen gran número de reseñas, las barreras de entrada a ese mercado serán altas.

En este sentido, el filtro usado en este campo fue productos que tuvieran menos de 50 reseñas (Mercer, 2017).

#### Calificación del producto (star rating)

De forma similar a las reseñas, el star rating es tomado en cuenta para el cálculo del rango de los productos dentro del nicho. Este sistema permite a los compradores evaluar los productos en una escala de una (1) a cinco (5) estrellas, donde una (1) estrella indica que el comprador está muy insatisfecho con el producto y cinco (5) estrellas señalan que este está muy satisfecho con el producto. Mercer (2017) recomienda seleccionar productos que se vendan bien pero que tengan bajas calificaciones, las cuales pueden deberse a que el producto es nuevo, que presenta problemas de calidad o que no tiene suficientes reseñas (poco compromiso de los compradores).

El filtro usado fue productos que tengan un star rating promedio inferior a 4 estrellas. Esta calificación es considerada como buena, no obstante, la organización decidió usarla para ampliar la cantidad de resultados de la búsqueda.

#### Calidad de la publicación (LQS)

El LQS o Listing Quality Score es un algoritmo desarrollado por Jungle Scout con la finalidad de determinar la calidad de las publicaciones en los diferentes nichos de mercado dentro de Amazon. Este evalúa la longitud y calidad del título, de las características y de la descripción de la publicación, así como la cantidad y resolución de las imágenes publicadas. Nichos de mercado que presentan un bajo LQS promedio (inferior a 3) pero que tienen alta demanda y baja competencia representan una buena oportunidad de producto (Rohler, 2019). El criterio de selección utilizado en este campo fue productos que tuviesen un LQS inferior a 6.

### Promedio de ventas mensuales

Las estimaciones de ventas mensuales que provee Jungle Scout son un buen indicador de la demanda en el nicho de mercado. El criterio de selección empleado fue productos que vendieran un mínimo de 200 unidades al mes.

### *Base de datos*

El resultado del proceso de preselección fue la identificación de un total de 37 productos que cumplieran con los criterios anteriormente expuestos. Seguidamente, se creó una base de datos (ver apéndice B) que reunía información del producto patrón (proveniente de la Jungle Scout Web App) y del nicho de mercado asociado a este, la cual fue recopilada a través de la Jungle Scout Chrome Extension.

### **Primera selección**

Esta etapa consistió en la depuración de la base de datos elaborada hasta obtener una lista de 15 productos (ver apéndice C), con base en indicadores de ventas, competencia y estacionalidad de los primeros 10 productos del nicho. En los párrafos siguientes se definen los criterios utilizados.

### Ventas

Es una medida del atractivo financiero del nicho para la organización. Se definió como la suma de los productos del estimado de ventas mensuales por el precio unitario de los primeros 10 productos del nicho. El atractivo del nicho de mercado es directamente proporcional al valor del indicador de ventas.

### Competencia

Es una combinación de dos (2) indicadores:

- Reseñas: Cantidad de productos en el top 10 con menos de 50 reseñas. Dado que el número de reseñas está relacionado al nivel de competencia dentro del nicho, este ocupará una posición más deseable en tanto sus principales productos tengan un número reducido de reseñas.
- Calidad de la publicación: Promedio de los LQS de los primeros 10 productos dentro del nicho. Mientras menor sea el LQS, más atractivo será el mercado, ya que esto sugiere la existencia de oportunidades para el desarrollo de ventajas competitivas a través de la resolución de problemas que presenten los productos actualmente comercializados en el nicho.

### Estacionalidad

La organización desea comercializar productos que se vendan bien durante todo el año, por consiguiente, la estacionalidad es indeseable. Esta fue evaluada mediante el comportamiento del interés en el término de búsqueda a través del tiempo, información que fue obtenida de Google Trends.

### **Segunda selección**

El segundo proceso de selección permitió reducir la cantidad de productos escogidos a cinco (5) productos finales: la mesa plegable, la tapa de inodoro, la carretilla de carga, el casco de bicicleta para niños y la funda de sofá elástica. Durante la segunda evaluación se tomaron en cuenta la capacidad de penetración en el mercado, dada por la movilidad del mismo y la calificación promedio de los productos existentes, el atractivo del mercado y la facilidad logística, para la cual se consideraron el número de proveedores disponibles en la plataforma Alibaba.com y el costo logístico de utilizar

el servicio Fulfilled by Amazon (ver apéndice C). Los criterios de selección empleados se describen a continuación:

#### Movilidad del mercado

Es un indicador de la facilidad de penetración en un nicho de mercado determinado. Se definió como el tiempo (medido en días) transcurridos entre la fecha de publicación en Amazon del mejor vendedor del nicho y la fecha de recolección de la información.

Cabe destacar que el indicador de movilidad del mercado no contempla el tiempo que ha estado el producto en la mejor posición del nicho, información que si bien es de interés, no puede conocerse con certeza. Sin embargo, incluso descartando este factor, el indicador permite determinar con cuánta facilidad puede escalar un producto en el nicho. Mientras menor sea el tiempo transcurrido entre la fecha de publicación y la fecha de medición, existe mayor posibilidad de posicionarse en el mercado e incrementar tanto las ventas como la visibilidad del producto.

#### Ventas

Definido como el producto de las ventas mensuales y el precio unitario de los 10 mejores productos de cada nicho.

#### Número de proveedores

Población de proveedores en Alibaba.com para el producto en cuestión que cumplen con los siguientes requerimientos:

- **Ser Gold Supplier, o proveedor Oro.** Este estatus corresponde a proveedores con membresía premium en Alibaba, lo que atribuye ciertos beneficios en cuanto a la exposición del producto, pero también conlleva una serie de obligaciones. El status gold es un sello de confianza, ya que, para poder calificar a este programa, los aspirantes deben someterse a un proceso de autenticación y verificación efectuado por un proveedor de servicios de seguridad reconocido, el cual es asignado por Alibaba (“What is a global gold supplier?”, s.f.).
- **Tener Trade Assurance o compra segura.** Este servicio garantiza a los compradores en Alibaba.com que la mercancía adquirida llegará a destino de forma oportuna y con la calidad indicada; caso contrario, el proveedor está en la obligación de reembolsar un importe al comprador (\$30.000 o el límite fijado por el proveedor). Es importante destacar que no todos los proveedores registrados en Alibaba.com se adhieren al servicio de Trade Assurance, por lo que este criterio es un filtro efectivo para depurar la base de datos de proveedores.

#### Costo logístico de Amazon

Definido como el porcentaje del precio de venta del producto que es ocupado por las tarifas logísticas del programa Fulfilled by Amazon (FBA), sin contar las tarifas de referencia ni los costos de almacenamiento. Dependiendo de las dimensiones y el peso de los productos, las tarifas FBA pueden convertirse en una porción significativa de los costos fijos de la organización, lo que reduce considerablemente el margen de ganancia. Mientras más baja sea la tarifa FBA, más atractivo será el producto.

#### Calificación del producto (star rating)

Es una medida de la competencia en el mercado en tanto que es más difícil entrar en nichos en los que los competidores tienen calificaciones altas, ya que esto

significa que los productos entrantes deben tener elementos diferenciadores y ser de calidad muy superior para poder posicionarse.

### **Selección del producto final**

#### *Contacto a proveedores*

Previo a la evaluación de los cinco (5) productos finalistas, se estableció contacto con proveedores potenciales en China (ver apéndice F) mediante la plataforma Alibaba.com a fin de evaluar el atractivo de los productos finalistas desde el punto de vista financiero y logístico. Esta etapa permitió conocer los tiempos de espera hasta la recepción de la mercancía, así como realizar una estimación gruesa de los costos de producción y de la inversión necesaria para colocar la primera orden. Adicionalmente, el contacto a proveedores fue de utilidad en la determinación de la salud de la piscina de proveedores disponibles para cada producto, puesto que se determinó la cantidad efectiva de proveedores (aquellos que responden a solicitudes de cotización y que pueden producir o vender los productos requeridos), entre otras variables de interés, como el tiempo de respuesta, la calidad del servicio al cliente y los métodos de pago disponibles.

#### *Preliminares*

Como paso preliminar al contacto a proveedores, se llevó a cabo un pronóstico grueso de la demanda para los productos finalistas con base en el histórico de las estimaciones de ventas del producto que ocupa la primera posición del nicho según la Chrome Extension, herramienta con la cual se obtuvieron los datos de entrada del pronóstico. La información obtenida sirvió como marco referencial para dar a los posibles proveedores una aproximación de la demanda y del tamaño de la orden inicial.

Es importante resaltar que, dado que los pronósticos realizados parten de estimaciones efectuadas por la herramienta, estos son afectados por el porcentaje de error de la misma, anteriormente reportado como 15,90%. Asimismo, debe tomarse en cuenta que la exactitud de los métodos de pronóstico se ve directamente impactada por la cantidad de datos históricos disponibles y por la longitud del intervalo de tiempo a pronosticar. La organización requirió estimar las ventas en un intervalo de 30 meses (hasta diciembre de 2021), disponiéndose en promedio de estimaciones de venta para los últimos 63 meses; en este sentido, cabe esperarse un margen de error considerable.

El pronóstico fue realizado utilizando la herramienta de cálculos estadísticos Minitab en conjunto con Microsoft Excel. La primera fue empleada para la obtención de un modelo de regresión ajustado al comportamiento de los datos. También se extrajeron de Minitab la desviación media absoluta, el error cuadrático medio y el error porcentual medio absoluto, criterios que permitieron la determinación de la curva de mejor ajuste. Adicionalmente, se evaluaron las gráficas de residuos arrojadas por este programa (ver apéndice D):

- **Gráfica de probabilidad normal de residuos:** Permite verificar si los residuos están distribuidos normalmente, en cuyo caso estos deben seguir aproximadamente una línea recta. Se halló que esto no se cumple para ningún producto, sin embargo, dado que no se realizó inferencia estadística ni se llevaron a cabo pruebas de hipótesis, esto no representó un inconveniente.
- **Gráfica de residuos vs ajustes:** Se utiliza para comprobar el supuesto de que los residuos están distribuidos de forma aleatoria y poseen varianza constante (Minitab, s.f.). Una distribución aleatoria de los residuos es deseable puesto que sugiere que el modelo se ajusta bien a los datos, lo que hace que los residuos se aproximen a los errores aleatorios característicos de una relación estadística. Se determinó que, para las estimaciones de ventas de los productos evaluados, los residuos no siguen un patrón definido. Sin embargo, la mesa plegable, la tapa de inodoro y la funda de sofá elástica presentan un grado significativo de

dispersión respecto al cero, lo que sugiere gran variación en las estimaciones realizadas.

- **Histograma de residuos:** Es una herramienta de evaluación visual que permite determinar si los datos son asimétricos y si existe valores atípicos en la distribución. Se encontró que los residuos de todos los productos evaluados siguen una distribución asimétrica. Adicionalmente, los residuos de la mesa plegable, el casco de bicicleta para niños y la funda elástica muestran valores atípicos. Esto sugiere un error en la generación o transcripción de los datos. Se comprobó que no hubiese errores en el vaciado de datos.
- **Gráfica de residuos vs orden:** Permite determinar la correlación entre los residuos, lo que es indeseable puesto que significa que el ajuste es incorrecto. No se evidenció correlación entre los residuos para ninguno de los productos.

Se encontró que para la mesa plegable, el casco de bicicleta para niños, la carretilla de carga y la funda de sofá elástica la curva de mejor ajuste era una cuadrática; a su vez, las estimaciones de la demanda de la tapa de inodoro fueron ajustadas a una curva exponencial. Esto representa un problema para la exactitud de los pronósticos a largo plazo debido a la velocidad de crecimiento de dichas curvas. Además, como el producto patrón tomado para todos los casos ya se encontraba establecido en el mercado, no podían tomarse las ventas actuales del mismo para estimar las ventas iniciales del o los artículos a comercializar.

Visto lo anterior, se recurrió a la determinación de valores iniciales de ventas a partir de una valoración cualitativa de las estimaciones históricas realizadas por Jungle Scout para los productos evaluados. Para este estudio se consideró el promedio de las ventas estimadas durante el primer año de operación, el promedio de los tres (3) últimos meses disponibles, el promedio del mismo período para el año anterior y la apreciación de la organización. Una vez hallado el valor inicial (ver tabla 3), se substituyó en la ecuación de la curva para encontrar el valor numérico del período asociado y se procedió a calcular el pronóstico para los períodos siguientes.

*Tabla 3.* Parámetros de entrada para el pronóstico de la demanda mediante modelos de regresión

Producto	Rango inicial (u)	Valor inicial tomado (u)	Número de período inicial determinado
Mesa plegable	190-205	205	11
Tapa de inodoro	280-350	321	24
Carretilla de carga	110-135	123	24
Casco bicicleta niño	75-125	110	6
Funda de sofá elástica	310-380	357	9

### *Búsqueda de proveedores*

Partiendo del término de búsqueda asociado a cada artículo se exploraron los resultados arrojados por Alibaba.com, limitando la piscina de posibles proveedores a aquellos que tuviesen Trade Assurance y fuesen proveedores Oro, ya que en general estos dos (2) atributos son indicadores de la confiabilidad de los proveedores en esta plataforma. Además, se consideraron sólo los proveedores verificados, entendiéndose por estos aquellos cuyas operaciones han sido auditadas por una institución independiente o por Alibaba.com a fin de verificar la legitimidad del negocio, lo que no incluye el control de calidad de los productos ni la autenticación de los mismos. La verificación puede ser de tres (3) tipos: Chequeo de Autenticación y Verificación, Chequeo en Sitio y Proveedor Auditado. Para efectos de la búsqueda, no se desestimó ningún proveedor potencial con base en el tipo de verificación que posee, no obstante, se consideraron más atractivos aquellos verificados como Proveedor Auditado (Assessed Supplier).

La meta fijada por la organización fue identificar 24 proveedores por cada producto, teniendo en cuenta la probabilidad de no recibir respuesta de un 30 a 50% de ellos (Galeana, 2018.a), así como el deseo de tener una gama de alternativas entre las cuales elegir. En total, logró construirse una base de datos de 102 proveedores, distribuidos de la siguiente manera:

*Tabla 4. Cantidad de proveedores disponibles por producto*

Producto	Número de proveedores
Mesa plegable	25
Tapa de inodoro	25
Carretilla de carga	13
Casco de bicicleta niño	23
Funda de sofá elástica	16

*Contacto con proveedores*

El contacto inicial con los proveedores potenciales consistió en la realización de peticiones de oferta a través del servicio interno de mensajería de Alibaba.com, usando el formato de contacto provisto por Jungle Scout (ver apéndice E). Posteriormente, se continuó la comunicación vía correo electrónico, utilizando la plataforma Gmail. En la tabla 5 se desglosa la relación de proveedores contactados versus comunicaciones exitosas recibidas, definiéndose estas como las correspondencias culminadas en la recepción de una oferta que respondiese todas las preguntas realizadas.

*Tabla 5. Porcentaje de comunicaciones exitosas con proveedores en Alibaba.com*

Producto	Número de proveedores	Comunicaciones exitosas	% de éxito
Mesa plegable	25	8	32,00%
Tapa de inodoro	25	6	24,00%
Carretilla de carga	13	1	7,69%
Casco de bicicleta niño	23	4	17,39%
Funda de sofá elástica	16	2	12,5%

Como resultados del proceso de búsqueda de proveedores se conocieron las ofertas disponibles en cuanto a:

- Cantidad mínima de pedido.
- Costo unitario FOB de los productos de acuerdo a la cantidad mínima de pedido o la cantidad requerida.
- Costo de compra al proveedor y envío de muestras y órdenes de prueba.

- Métodos de pago.
- Empaque y branding del producto.

### *Selección de proveedores*

Se depuró la lista de proveedores en función de la modalidad de exportación ofrecida y el método de pago utilizado; en este sentido, se descartaron aquellos proveedores que por el tamaño de la orden u otras razones no exportan mercancía FOB (Free on Board, la responsabilidad del proveedor termina cuando se coloca la mercancía en el barco o medio de transporte) y no aceptan transacciones a través de PayPal. Luego se hizo uso del método de comparación de alternativas de Greenblatt para evaluar a los proveedores disponibles para cada producto en función de los costos de compra al proveedor, el tiempo de espera, el costo de las muestras y órdenes de prueba, las características del empaque y la posibilidad de personalizar tanto el producto como el empaque.

### *Criterios de selección*

Los parámetros utilizados para la comparación de los productos finalistas y para la selección del producto a comercializar fueron separados en cuatro (4) áreas: atractivo del nicho para el cliente, atractivo del nicho para la organización, atractivo financiero y facilidad logística. Estos se desglosan a continuación.

#### *Atractivo del nicho para el cliente*

Partiendo de la necesidad de escoger un producto y un nicho que presenten una demanda estable y saludable, se definieron los siguientes criterios:

### Robustez de la demanda

Definido como la proporción de los 10 principales productos del nicho que tienen un Best Seller Ranking inferior a 2.648. Este criterio es un indicador del interés de los compradores de Amazon en el nicho y del desempeño de los productos en este respecto a otros en la misma categoría principal. La forma en que decidió evaluarse la robustez de la demanda fue adaptada del método usado por Galeana (2018.b), quien sugiere buscar nichos para los que al menos tres (3) productos del top 10 tengan un BSR de 5.000 o menos. Esta cifra es aplicable a Amazon.com, por lo que se la ajustó para Amazon.es utilizando el tamaño del catálogo de productos de ambas plataformas según lo publicado por Minderest (2017):

- Amazon Estados Unidos (Amazon.com): 371.371.285 productos.
- Amazon España (Amazon.es): 198.881.585 productos.

El cociente del tamaño del catálogo de Amazon España sobre el de Amazon Estados Unidos da como resultado un factor de conversión de 0,5355, que fue aplicado al umbral de BSR fijado por Galeana. Finalmente, se decidió incrementar el número mínimo deseable de competidores que cumplan el criterio a cinco (5) productos del top 10.

### Promedio de ventas mensuales del nicho

Obtenido con la Jungle Scout Chrome Extension, es la media aritmética de las estimaciones de ventas mensuales realizadas por Jungle Scout para los distintos productos de un nicho. El promedio de ventas mensuales se ve afectado por la cantidad de datos que se maneje, por lo que se decidió limitar la búsqueda a los productos en la primera página del nicho.

### Interés de búsqueda

En la determinación del interés de búsqueda se utilizó la herramienta Google Trends, con la cual se evaluó la tendencia en las búsquedas en línea de las palabras clave asociadas a cada uno de los productos. A este fin se limitó la evaluación a España y se abarcaron los datos existentes desde el 2004 (fecha en que Google Trends comenzó a recopilar esta información) hasta la fecha de recolección (octubre de 2019). El interés de búsqueda se divide en tres (3) indicadores:

- **Promedio del interés de búsqueda de los últimos tres (3) meses:** Se mide con base en 100 y es la media aritmética de los resultados del interés de búsqueda de los últimos tres meses —período julio-septiembre 2019— para el término asociado al producto. Se usó este indicador porque señala la tendencia reciente en la popularidad del término de búsqueda.
- **Interés de búsqueda actual:** Se mide con base en 100 y corresponde al valor del interés de búsqueda del mes en que se recopiló la información (octubre 2019).
- **Interés regional en el producto:** Medido como un porcentaje, es la proporción de las 17 comunidades autónomas de España que muestran interés en el producto con base en el interés de búsqueda de las palabras claves asociadas.

### *Atractivo del nicho para la organización*

Fue evaluado desde tres (3) perspectivas: la valuación del mercado, la profundidad de este y las oportunidades de desarrollo de ventajas competitivas.

### Valuación del mercado

Toma en cuenta los ingresos mensuales de los primeros 10 productos del nicho y es la suma de los productos entre el precio de venta de los artículos y los estimados de ventas mensuales. Mientras mayor sea la capitalización, más atractivo es el nicho.

### Profundidad del mercado:

Se divide en tres (3) indicadores y es una medida de la concentración de las ventas, partiendo de la premisa que los mercados cuyas ventas se concentran en pocos vendedores son poco atractivos, ya que las barreras de entrada son altas y existe poca posibilidad de escalar y aumentar la visibilidad del producto. Los criterios evaluados en esta categoría se describen a continuación:

- **Ventas conjuntas en la primera página del nicho:** En nichos poco concentrados, un número elevado de ventas conjuntas sugiere que la mayoría o todos los vendedores de la primera página tienen una cantidad atractiva de ventas mensuales. Este indicador es insuficiente por sí solo, sin embargo, evaluado en combinación con el desglose de las ventas por competidor, presenta una idea clara de la oportunidad de cuán atractivo es el mercado para la organización. Galeana (2018.b) sugiere para Amazon Estados Unidos un umbral mínimo aceptable de 5.000 unidades vendidas en conjunto por todos los vendedores en la primera página. Se adaptó esta cantidad siguiendo el mismo método utilizado para la robustez de la demanda, obteniendo una cantidad mínima deseable de 1339 unidades vendidas entre todos los competidores de la primera página.
- **Cuota de mercado del mejor vendedor:** Permite conocer si el nicho está dominado por un vendedor en particular y es la proporción, expresada en porcentaje, de las ventas conjuntas de la primera página ocupadas por el

competidor con más ventas. Mientras más alto sea el porcentaje, más concentrado y menos deseable es el mercado.

- **Cuota de mercado de los primeros 10 productos del nicho:** De forma similar a la categoría anterior, es la proporción, expresada en porcentaje, de las ventas conjuntas de la primera página ocupadas por los primeros 10 productos del nicho. Es un indicador de la apertura del mercado a nuevos competidores, ya que si los primeros 10 productos controlan la mayoría de las ventas, los productos entrantes tendrán gran dificultad para competir.

#### *Atractivo financiero*

Constituido por una estructura de costos gruesa de cada producto, para la cual se tomaron en cuenta:

#### Costos antes de Amazon

- **Costo de compra al proveedor:** Se tomó el costo ofertado por el proveedor seleccionado para cada producto.
- **Costo de seguro y flete:** Presti (2018.b) sugiere un costo de USD 0,6/kilogramo de producto para mercancía enviada por barco. Se utilizó una tasa de conversión de USD 1,1 por cada euro, obteniendo un costo de seguro y flete de €0,54/kilogramo de producto.
- **Derechos arancelarios:** También llamados aranceles comerciales, son impuestos o tasas aplicadas sobre el valor de importación CIF (incluyendo seguro y flete) de la mercancía en aduana (Fiz, 2016). En España, el umbral mínimo sobre el que se cobra el arancel es de €150; no obstante, dado que todos los productos finalistas tienen un costo unitario superior a €1, que el costo unitario de seguro y flete es de alrededor de €0,54 y que el tamaño de todas las órdenes iniciales supera la centena de unidades, no se utilizó esta cifra. Para la mesa plegable, la tapa de inodoro, la carretilla de carga y el casco de bicicleta

para niños se utilizó un arancel del 4,2%, que es el promedio; en el caso de la funda de sofá elástica, se utilizó 17,3%, aplicable a alimentos procesados y productos textiles.

- **IVA:** Según Fiz (2016), “el IVA de importación es un impuesto que debe pagar el importador en las adquisiciones extracomunitarias”. En la mayoría de los casos, el IVA aplicable es de 21% calculado sobre el valor de la mercancía más los derechos arancelarios y los honorarios y otros gastos del agente de aduanas.

#### Costos de Amazon

- **Tarifa FBA:** Es la tarifa que cobra Amazon por manejar y entregar la mercancía y por proveer servicio al cliente (comunicaciones, preguntas, reembolsos y devoluciones). La tarifa FBA depende de las dimensiones y el peso de los productos y es independiente de las tarifas de inventario cobradas por la organización (Haan, 2019).
- **Tarifa de referencia:** Es una tarifa cobrada por Amazon cada vez que se vende un producto y equivale al 15% del precio de venta de este.

#### Otros costos

**PPC:** La publicidad PPC o pay-per-click permite anunciar el producto al inicio de las páginas de búsqueda de Amazon y se paga únicamente cuando un cliente potencial da click sobre el anuncio y es remitido a la página del producto. Smith (2019) recomienda estimar los costos de PPC como 5% del precio de venta.

#### Precio unitario

Corresponde al precio de venta del producto, tomado como el precio promedio del nicho calculado por la Jungle Scout Chrome Extension. Smith (2019) recomienda seleccionar productos con márgenes de ganancia superiores al 30%.

### Utilidad

Expresada en porcentaje, es el cociente entre la resta del precio unitario del producto, menos la suma de todos los gastos sobre el precio unitario del producto.

### Porcentaje del precio de venta ocupado por las tarifas FBA

Dependiendo de las dimensiones y el peso del producto, las tarifas logísticas de Amazon (sin contar costos de inventario) pueden ocupar un porcentaje considerable del precio de venta del producto, reduciendo el margen de ganancia. En consecuencia, si el porcentaje ocupado por las tarifas FBA es alto, el producto es menos atractivo.

### Costo antes de Amazon

La organización contempla la posibilidad de comercializar sus productos fuera de Amazon en el futuro. Esto implicaría costos adicionales de almacenamiento, manejo y entrega de la mercancía, por lo que tener costos iniciales elevados es indeseable.

### *Facilidad logística*

Definido como el tiempo de espera, medido en días, comprendido entre la colocación de la orden y la fecha de recepción de esta.

### *Producto ganador*

Como puede observarse en el apéndice G, se evaluaron los productos en función de los criterios señalados usando el método de comparación de alternativas de Greenblatt. Tras totalizar el puntaje obtenido, resultó ganadora la funda de sofá elástica

## **Analizar las características del negocio a implementar**

Al inicio de sus operaciones y durante el desarrollo de su actividad la organización no estará aislada, sino que se encontrará inmersa en un contexto con capacidad de impactar su rentabilidad y, por tanto, sus decisiones estratégicas. En tal sentido, se consideró necesario evaluar el entorno de la empresa, así como su contexto interno, con el propósito de determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el primero y las fortalezas y debilidades intrínsecas del segundo. Posteriormente, se formularon estrategias mediante la aplicación de un análisis FODA y se implementaron una serie de herramientas de evaluación para seleccionar las más viables, que fueron tomadas en cuenta al desarrollar el modelo y plan de negocios.

### **Análisis del macroentorno**

La empresa y la industria de la que esta aspira formar parte se desenvuelven en un macroentorno, el cual es fuente de fuerzas y tendencias que están fuera del control de la organización y que pueden afectar el desempeño de esta en forma de oportunidades o amenazas. Así, pues, tanto para establecerse como para garantizar la sostenibilidad del emprendimiento, la compañía debe vigilar de cerca seis (6) fuerzas principales —demográficas, económicas, socioculturales, naturales, tecnológicas y político-legales— así como la interacción entre ellas. En este sentido, a continuación se presenta un análisis de los factores del macroentorno que podrían tener influencia en el éxito del negocio, desglosados en las categorías anteriormente mencionadas.

#### *Variables político-legales*

El entorno político-legal influye de manera directa sobre las operaciones de la compañía en forma de leyes, entidades gubernamentales y grupos de presión. Asimismo, la situación política del país o la región en la que va a desenvolverse la compañía puede afectar el comportamiento de competidores, consumidores e

intermediarios de marketing, por lo que es un factor significativo a tener en cuenta cuando se analizan las posibles oportunidades y amenazas. En cuanto a la organización en estudio, existen tres (3) elementos importantes que pudiesen tener incidencia sobre la viabilidad del negocio:

*Incertidumbre debida al retraso en la formación de gobierno*

La incertidumbre ha sido una constante en la esfera política española desde la destitución de Mariano Rajoy en agosto de 2018, por motivo del escándalo de corrupción en el que se vio envuelto el Partido Popular, del que es miembro (Minder, 2018). Pedro Sánchez, el líder del Partido Socialista Obrero Español (PSOE) sucedió a Rajoy, sin embargo, no cuenta con el apoyo suficiente en el Congreso para formar un gobierno en toda regla, dado que su partido no tiene los escaños necesarios para lograr la mayoría absoluta y no ha podido formar coaliciones con otros partidos por la distancia ideológica subyacente entre ellos. Esto ha causado un bloqueo político que impide al gobierno en funciones aprobar los Presupuestos anuales, así como nuevas leyes; en consecuencia, España ha tenido hasta la fecha tres (3) procesos electorales en los últimos cuatro (4) años, con un cuarto pautado para el 10 de noviembre de 2019. Se prevé que el PSOE, lejos de ganar la mayoría absoluta necesaria para gobernar, pierda asientos (El País, 2019.a), lo que prolongaría el bloqueo y afianzaría la incertidumbre política.

En adición a la situación antes descrita suman a la incertidumbre los intentos de Cataluña por separarse de España. Esta comunidad autónoma, que es uno de los polos económicos más importantes del país, se ha visto envuelta recientemente en violentos disturbios producto de la reciente condena a los políticos encarcelados por participar en el movimiento separatista y la reacción política al fallo judicial (El País, 2019.a).

Todo este cúmulo de elementos impacta de forma clara en la confianza que pueda haber por parte de inversores y actores privados, pues donde no exista una

estabilidad política que garantice condiciones macroeconómicas estables, el nivel de inversión y movilización de capital y recursos será limitado.

### *Impuesto a determinados servicios digitales (IDSD)*

El gobierno de Pedro Sánchez aprobó a principios del 2019 el anteproyecto de ley denominado “Impuesto sobre Determinados Servicios Digitales” (Moltavo, 2019), el cual pretende combatir la elusión fiscal de las grandes transnacionales tecnológicas (Google, Apple, Amazon, entre otras) mediante la recaudación de impuestos con una tasa sobre tres (3) actividades: intermediación, publicidad dirigida en internet y venta de datos generados a partir de información proporcionada por el usuario (Cano, 2019). La idea detrás del proyecto de ley es que estas empresas paguen impuestos allí donde ofrecen sus servicios, independientemente de si tienen presencia física en el país o no.

El IDSD, también llamado “tasa Google”, pretende recaudar alrededor de 1.200 millones de euros al año mediante la imposición de un gravamen de 3% a las empresas del ramo que facturen más de 750 millones de euros a nivel mundial o más de 3 millones en España (Sierra, 2019.e). Esta iniciativa sigue la línea de proyectos similares, como el implementado por Francia y el actualmente desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y responde a la disparidad fiscal existente entre las empresas digitales y aquellas tradicionales, específicamente a la capacidad de las primeras de facturar ingresos generados en determinados países a través de otros Estados con políticas fiscales más suaves.

La aprobación del IDSD está actualmente suspendida por motivo de la parálisis política en España, ya que al ser una ley de nueva creación debe aprobarse en el Congreso, lo que no podrá llevarse a cabo hasta que no se realicen elecciones (Vidueiro, 2019). Inicialmente, el gobierno había planteado una implementación unilateral del IDSD tan pronto se forme gobierno (Sierra, 2019.b), así como su posterior armonización al negociado entre los países de la OCDE cuando estos implantasen uno

común (Olcese, 2019.a), sin embargo, ante la amenaza por parte del gobierno de EEUU de doblar los aranceles sobre ciertos productos españoles, se avizora que espere a definir un impuesto consensuado, como en el caso de Francia (Sierra, 2019.e).

### Implicaciones

En el caso de que el gobierno ponga en marcha la tasa de forma unilateral se enfrenta a represalias por parte del gobierno de Estados Unidos, ya que el IDSD afecta mayormente a empresas norteamericanas. Según Chuck Grassley, senador de EEUU (citado en Sierra, 2019.a), las medidas a tomar por EEUU serían “duplicar los impuestos sobre empresas y personas de países que aprueben impuestos discriminatorios o extraterritoriales a organizaciones y entidades estadounidenses”. Esto afectaría primordialmente a las exportaciones de automóviles y aceite de oliva, así como al sector de la construcción y de la banca, repercutiendo negativamente en el PIB de España (Sierra, 2019.c) y agudizando la desaceleración económica.

Adicionalmente, la implantación de la ‘tasa Google’, independientemente de si es consensuada o unilateral, no afectará a las compañías tecnológicas, sino a las PYMEs, autónomos y en última instancia, al consumidor (Lamela, 2019). McDonnell, citado en Lamela (2019) afirma que, dado que la tasa es un impuesto, se cobrará a los consumidores como tal, lo que afectará principalmente a las personas con bajos ingresos. Además, supone una elevación de los costes de entrada para PYMEs y autónomos que deseen utilizar plataformas digitales para expandir su negocio. En cifras, esto representaría una pérdida de entre 540 y 562 millones de euros para las empresas usuarias de servicios digitales, y de 515 a 615 millones de euros para el bienestar de los consumidores. En total, el impacto sería de entre 582 y 662 millones de euros, o el 0,05% del PIB español (Sierra, 2019.d).

Por último, los IDSD llevarían a que empresas como Google, Amazon o Apple se vuelvan más opacas y saquen todo su negocio y activos de países con esta tasa. Esto

a su vez devendría en la destrucción de puestos de trabajo y en la recaudación de menos impuestos de sociedades. Sin embargo, la tasa no tendría ningún impacto tangible sobre la capacidad de dichas organizaciones de acumular información o de obstaculizar el desarrollo de la actividad de sus competidores. Sáez, citado en Lamela (2019) puntualiza que “el efecto a largo plazo será una menor productividad, una menor competitividad y un menor crecimiento económico”.

### *Política fiscal e impacto sobre el déficit y la deuda pública*

Al segundo trimestre de 2019, la deuda pública española asciende a 98,90% del PIB (Santidrian, 2019), con facturas latentes por riesgos fiscales de 110.000 millones de euros, u 8,98% del PIB (Pérez, 2019). Además, España salió recientemente de un procedimiento de déficit excesivo impuesto por la Unión Europea, ya que el agujero fiscal del país excedía los límites fijados en el Pacto de Estabilidad y Crecimiento de dicha institución. Ante este panorama y en un contexto de ralentización económica, se esperaría que España redujese su gasto público y, en consecuencia, trabajase para disminuir tanto el déficit como la deuda; sin embargo, según el plan presupuestario enviado a la Comisión Europea en octubre de 2019, España prevé aumentar su gasto público en 3,8%, y las medidas que propone permitirían reducir el déficit estructural sólo en 0,1%. En contraposición, la UE exige un ajuste estructural del 0,65% y un incremento máximo del gasto de 0,9% (Sanhermelando, 2019), lo que implica una corrección de 6.600 millones de euros respecto al gasto planeado (La Razón, 2019.b).

Esta desviación negativa respecto a lo esperado se debe a un escenario de inercia fiscal que no incluye la creación de nuevos canales de ingresos ni la ampliación de los ya existentes por motivo del bloqueo político, pero que incorpora la indexación de las pensiones al IPC —lo que implica un incremento de la pensión media en 0,9%— y un aumento del 2% del salario de funcionarios públicos (La Razón, 2019.b).

Dada la magnitud de la deuda pública, un aumento del gasto deja a España con muy poco margen fiscal para hacer frente a la desaceleración de la economía y los efectos que esta tiene sobre la generación de empleo y la tasa de paro, entre otros. Además, un mayor endeudamiento del Estado reduce las posibilidades de financiación para el sector privado e incrementa la desconfianza por parte de mercados financieros de que el país podrá hacer frente a sus obligaciones, por lo que disminuyen la inversión y el consumo (Álvarez-Moro, 2011). Otros factores, como que el incremento de las tasas de interés y por ende de los impuestos no aplican actualmente debido a los bajos tipos de interés manejados, pero dado que esta situación es coyuntural, podría aplicar en un futuro (Moratalla, 2019).

#### *Implicaciones del contexto político-legal para el negocio*

La coyuntura política que actualmente atraviesa España ha tenido un impacto en la economía e, inevitablemente, en la confianza de inversores y consumidores; en este sentido, a rasgos generales el factor político-legal representa una amenaza para el desarrollo de la idea de negocios en estudio.

En primer lugar, el limitado campo de acción del gobierno en funciones, la política fiscal y los intentos separatistas de Cataluña, en un contexto de desaceleración económica, han contribuido a un incremento significativo del ahorro, lo que podría afectar las ventas del producto seleccionado, dado que el mismo no es un artículo de primera necesidad.

Como segundo, la posible implementación de la *tasa Google* o su equivalente de la OCDE tras la formación del nuevo gobierno incrementarían los costos fijos de la organización, pues, como se señaló anteriormente, se traducirían en nuevas tarifas por parte de Amazon para sus vendedores. Ante el entorno competitivo existente en dicha plataforma, la organización se enfrentaría a dos opciones: dañar sus márgenes para

mantener sus precios de venta al público o incrementar el precio de venta y perder competitividad.

### *Variables económicas*

Las variables actuantes en el entorno económico, tales como el producto interior bruto, la deuda pública, la tasa de desempleo, la confianza del consumidor o los tipos de interés pueden afectar de forma sustancial el éxito del negocio, por cuanto estas influyen directamente en el poder adquisitivo del mercado y en la capacidad de financiamiento de las empresas.

#### *Producto interior bruto (PIB)*

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE. 2019.a), el ritmo de crecimiento del PIB de España ha disminuido en 2019. La tasa de variación trimestral para el período abril-junio se situó en 0,4% (ver fig. 7), una décima menos que el trimestre anterior, y por debajo de lo inicialmente estimado (Flores, 2019). De acuerdo con la revisión estadística de la serie del PIB realizada por el INE, esta ralentización económica comenzó antes y es mayor de lo previsto: en el ajuste estadístico se corrigió el PIB de 2018 de 2,6 a 2,4 puntos porcentuales (INE, 2019.b), lo que representa una reducción respecto a lo estimado de 6.055 millones de euros; asimismo, el crecimiento reportado para el primer trimestre de 2019 fue revisado a la baja desde el 0,7% hasta el 0,5% y la tasa interanual de crecimiento crece a 2%, frente al 2,4% del año precedente (Maqueda, 2019.b).

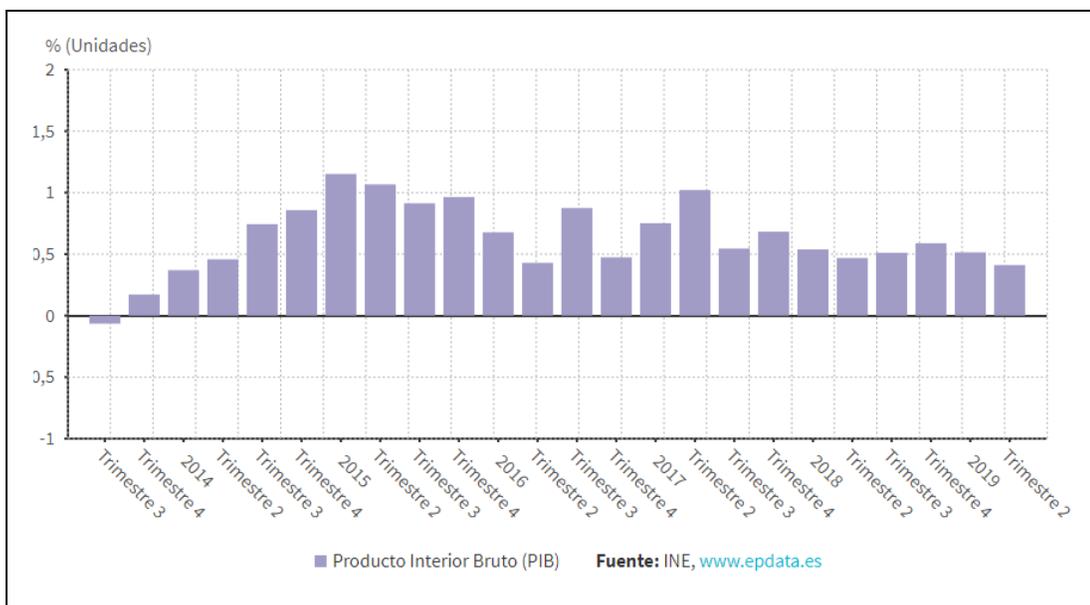


Figura 7. Evolución trimestral del PIB de España. Tomado de *España – Producto interior bruto (PIB) de España, según la Contabilidad Nacional Trimestral, 2019*. Disponible en <https://www.epdata.es/datos/pib-espana-ine-contabilidad-nacional-trimestral/36/espana/106>



Figura 8. Evolución anual e interanual del PIB de España. Tomado de *El parón del consumo arrastra al PIB, que crece al menor ritmo desde 2014*, por A. Maqueda, 2019, España. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2019/09/30/actualidad/1569827274\\_459374.html](https://elpais.com/economia/2019/09/30/actualidad/1569827274_459374.html)

Tanto Maqueda (2019.b) como la Fundación de Cajas de Ahorros de España (Funcas) prevén que el crecimiento alcance 1,9% al cierre del 2019 (Flores, 2019)., a su vez, el Banco de España estima una variación interanual del PIB de 2% (ver fig. 8), Además, Funcas espera un crecimiento del 1,5% en 2020, mientras que el Banco de España prevé una tasa de variación de 1,7% en 2020 y de 1,6% en 2021, lo que representa una corrección a la baja en dos y una décima respectivamente.

El Banco de España (2019, p. 1) afirma que los ajustes efectuados se deben a la disminución en la contribución de la demanda interna al PIB, como producto del efecto moderador del gasto que han tenido “el deterioro del entorno interior y las incertidumbres procedentes del resto del mundo” sobre el gasto de empresas y hogares, cuya tasa de ahorro se ha disparado. En el segundo trimestre del año tanto el consumo de los hogares como la inversión tuvieron un crecimiento nulo, lo que pone pausa al ciclo de creación de empleo y mayor consumo que soportaba a la economía española (Maqueda, 2019.b).

Este “parón al consumo” implica que en el segundo trimestre el gasto de los hogares aumentó apenas 0,1%, mientras que la inversión pasó de crecer 0,8% en el primer trimestre a mantenerse igual en el segundo. En consecuencia, la demanda interna perdió tres (3) décimas de crecimiento respecto al primer trimestre y su contribución al PIB se contrajo desde 1,9% entre enero y marzo a 1,0% en el segundo trimestre. De forma contraria a la disminución del gasto, la tasa de ahorro se disparó desde 6,7% a 8,7%, la cifra más alta desde junio de 2013, ayudada no sólo por un recorte en los gastos, sino también por el aumento del ahorro motivado por la incertidumbre del entorno (Flores, 2019).

La demanda externa, en cambio, cobró fuerza en su contribución al PIB debido a un incremento de 1,7% en las exportaciones y de 0,9% en las importaciones respecto al primer trimestre del año. Así pues, la contribución de la demanda externa al PIB ha incrementado de 0,2% a 1% en los últimos tres (3) meses (Maqueda, 2019.b). Según el

Banco de España, esta corrección al alza se debe a la revisión estadística realizada por el INE, puesto que el contexto de incertidumbre y el estancamiento de los mercados de exportación tienen un menor peso sobre las ventas exteriores españolas que lo previsto en el trimestre anterior (RTVE, 2019.a).

De cara al futuro, el Banco de España (2019, p. 2) prevé que los riesgos en torno al crecimiento del PIB se orienten a la baja. Entre estos riesgos prevalecen los de carácter externo, específicamente aquellos asociados al debilitamiento reciente y persistente de la actividad global, la posible adopción de medidas proteccionistas y a la incertidumbre que circunda al Brexit, lo que se ve respaldado por el discurso de Kristalina Georgieva, nueva directora del Fondo Monetario Internacional, quien afirma que “el efecto acumulativo de los conflictos comerciales vigentes podría significar una pérdida de alrededor de 700.000 millones de dólares para 2020 (...), el equivalente al 0,8% del PIB mundial”, y que este evento afectaría a 90% de los países del mundo (RTVE, 2019.b).

En cuanto a los riesgos domésticos, la institución señala la incertidumbre acerca de la orientación futura de las políticas económicas y de la adopción de medidas que permitan a la economía española hacer frente a un posible empeoramiento del contexto macro financiero global, así como aumentar su crecimiento potencial. Adicionalmente, el Banco de España cuenta entre los riesgos domésticos el desconocimiento del curso futuro de la política fiscal en medio de una elevada deuda pública, la cual genera vulnerabilidad ante eventualidades adversas. Por último, Maqueda (2019.b) duda de la sostenibilidad de la tendencia de la demanda externa en un entorno caracterizado por tensiones comerciales y amenazado por un avance nulo en la industria manufacturera; el autor sostiene que la tendencia actual de las exportaciones sobre las importaciones es pasajera, dado que eventualmente las importaciones se dispararán por concepto de la adquisición de materia prima y bienes intermedios.

### Tasa de paro y tasa de ocupación

En España, el desempleo es medido de dos (2) formas: el paro registrado y la Encuesta de Población Activa (EPA). Si bien ambos grupos de datos siguen la misma tendencia, la tasa de paro reportada por la EPA es frecuentemente más alta que la de paro registrado. Esto se debe a que la EPA es un sondeo que estima el número total de personas desempleadas, mientras que el paro registrado no es más que el número de personas en situación de desempleo que se han registrado en las oficinas del SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal).

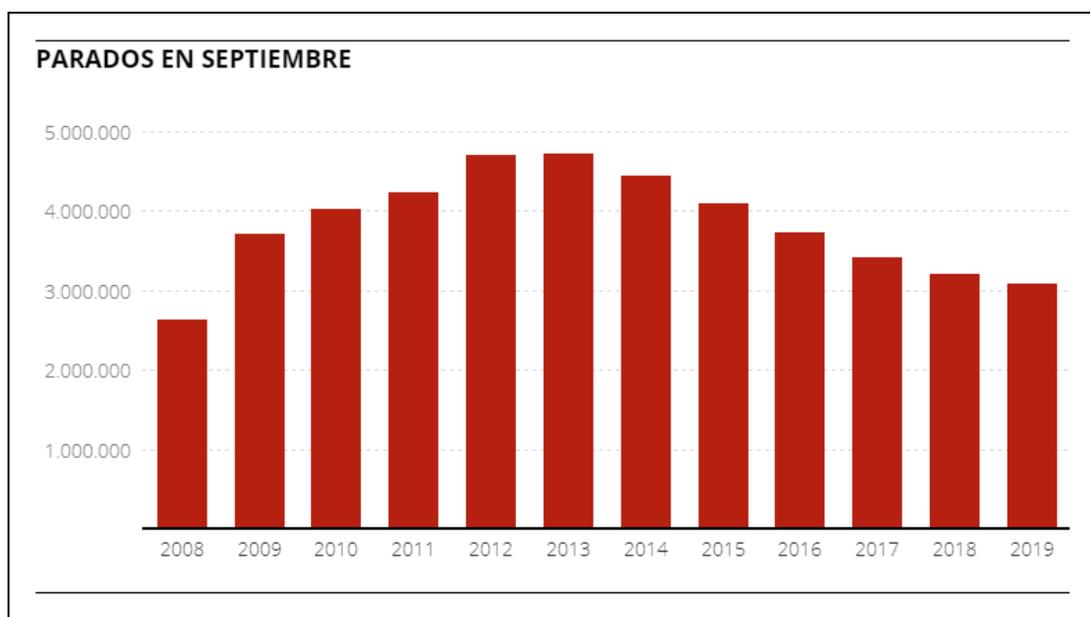


Figura 9. Evolución de la tasa de paro en España. Tomado de *Paro en España hoy, según la EPA del INE, 2019*. Disponible en <https://www.epdata.es/datos/paro-espana-hoy-epa-ine/10/espana/106>

La tasa de paro reportada por la EPA (INE, 2019.c) al cierre del segundo trimestre de 2019 es de 14,02%, lo que equivale a un total de 3.230.000 personas activas actualmente desempleadas, de las cuales 13.907 perdieron su trabajo en septiembre. A su vez, en el segundo trimestre de 2019 se han registrado

aproximadamente 19.804.900 personas ocupadas, es decir, una variación de 333.900 personas en función del trimestre anterior. De la cifra total de empleados, solo 3.224 personas se incorporaron en septiembre para un incremento de 0,017% en la tasa de ocupación (“Paro en España hoy, según la EPA del INE”, 2019).

La tasa de desempleo anteriormente citada constituye un descenso de 0,67% respecto al primer trimestre y una contracción de 3,68% respecto al número total de parados del trimestre precedente, así como una variación de -7,43% en relación al segundo trimestre de 2018. Además, aunque septiembre haya brindado resultados pobres en cuanto a la generación de empleo, la tasa de paro bajó siguiendo la tendencia descendente de los últimos seis (6) años y el total de desempleados se ubicó en su nivel más bajo desde 2008 (ver fig.10), un elemento positivo dado que el paro generalmente repunta en septiembre; sin embargo, el ritmo se hace cada vez más contenido producto de la ralentización de la economía y el consecuente estancamiento del mercado laboral (Ubieto, 2019).



*Figura 10.* Número de personas desempleadas en España en el mes de septiembre (2008-2019). Tomado de *España vive su septiembre más flojo en creación de empleo desde el 2013*, por G. Ubieto, 2019. Disponible en <https://www.elperiodico.com/es/economia/20191002/paro-septiembre-7661904>

Funcas prevé que la tasa de paro se reduzca a 14,1% al corte de 2019, situándose en 13% y 12,1% en los dos (2) años siguientes. Adicionalmente, la fundación pronostica una reducción en la creación de empleo, que subirá 2,2% en 2019 y solo 1,1% en 2021 conforme la economía pierda impulso (Olcese, 2019.b). Por su parte, el Banco de España estima una tasa de paro de 14,1% en 2019, de 13,2% en 2020 y de 12,8% en 2021, así como una tasa de creación de empleos de 1,8% en 2019 y de 1,3% en 2020. En general, la moderación progresiva de la generación de empleo está en sintonía con la desaceleración proyectada de la economía, sin embargo, estas tasas de crecimiento permitirán disminuir la tasa de paro a pesar del incremento de la población activa debido a la inmigración (Maqueda, 2019.a).

#### *Inflación e índice de precios de consumo (IPC)*

Según datos del INE, el IPC se mantuvo constante en septiembre de 2019 respecto al mes anterior y presentó un incremento interanual de 0,1% (ver fig. 11), el más bajo desde agosto de 2016 (“El IPC, su evolución en datos y gráficos”, 2019). De acuerdo con el indicador adelantado de dicha institución, este comportamiento es debido primordialmente al descenso en los precios de la electricidad, en comparación con la subida reportada en 2018 (Expansión, 2019); otro factor influyente es el abaratamiento del gas, de los carburantes, de los automóviles y de alimentos como las legumbres, las hortalizas, el pan y los cereales (Catalunya Press, 2019).

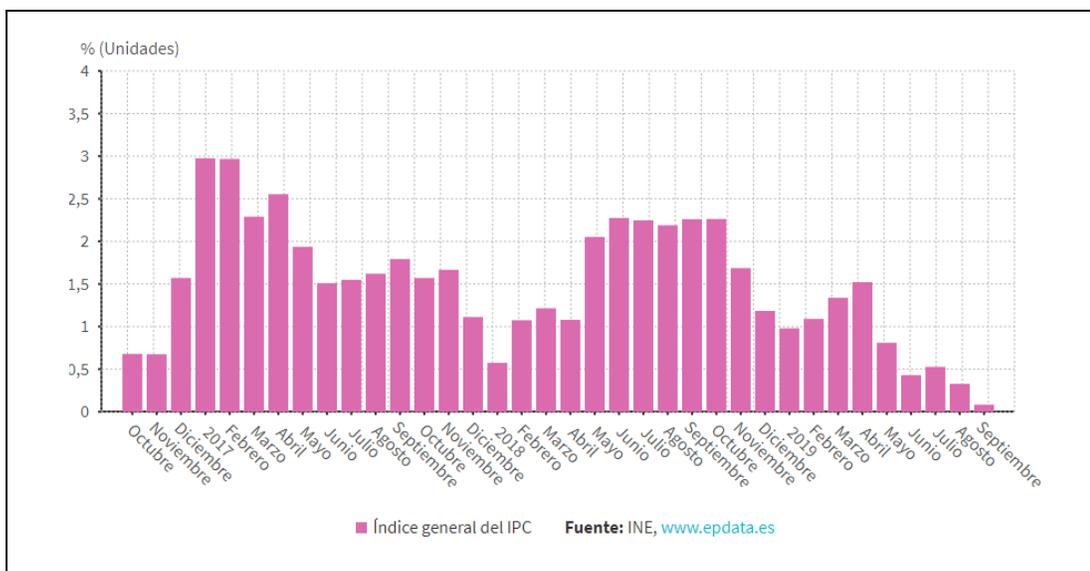
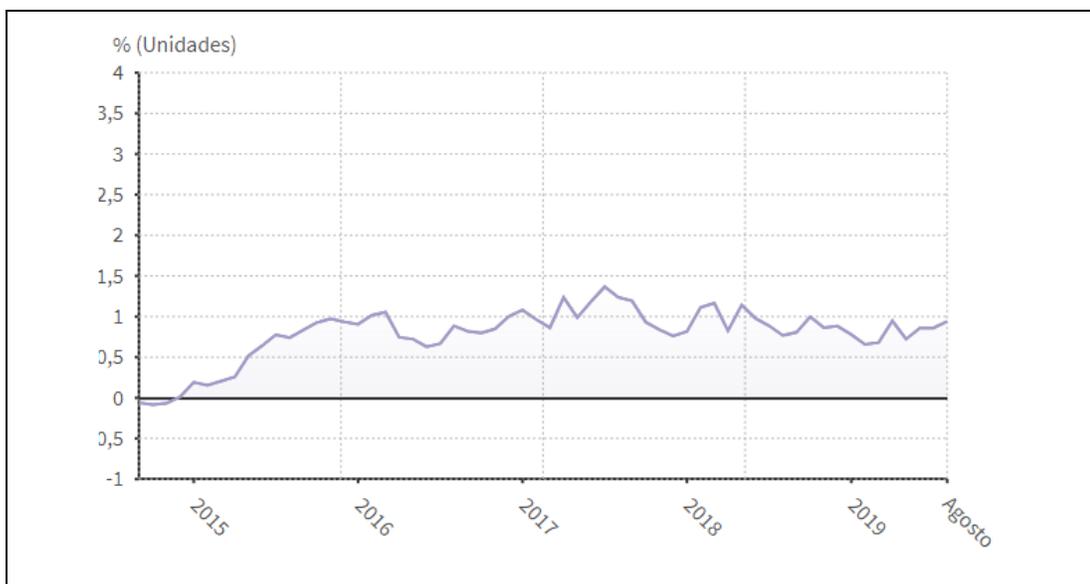


Figura 11. Variación interanual del IPC. Tomado de *El IPC, su evolución en datos y gráficos*, 2019. Disponible en <https://www.epdata.es/datos/ipc-datos-graficos/71/espana/106>

Como se aprecia en la figura 11, la tendencia bajista del IPC comenzó en abril de este año y se ha mantenido desde entonces, a excepción de un ligero repunte en el mes de julio; así pues, si bien septiembre de 2019 marca el trigésimo séptimo mes con una tasa positiva, las variaciones interanuales del IPC han ido contrayéndose a lo largo del año en curso. En contraposición, la tasa de inflación subyacente —que no incluye los precios de productos energéticos ni de alimentos no procesados y es por ende menos volátil—, aumentó una décima en septiembre de 2019, situándose en 1% y como puede observarse en la figura 12, se ha mantenido durante todo el año en un rango de 0,7% a 0,9% (EFE. 2019).



*Figura 12.* Variación interanual del IPC subyacente con corte a agosto de 2019. Tomado de *El IPC, su evolución en datos y gráficos*, 2019. Disponible en <https://www.epdata.es/datos/ipc-datos-graficos/71/espana/106>

Se espera que la inflación seguirá a la baja en los próximos meses, a la par de los componentes energéticos como la electricidad, el petróleo y el gas, pero que incrementará ligeramente en diciembre, para terminar el año alrededor del 1% (EFE, 2019). Por otra parte, Funcas proyecta una tasa media anual del 0,8% en el 2019 y de 1,4% en el 2020 si el precio del petróleo asciende hasta USD 70, mientras que ambos indicadores se ubicarían en 0,7% si el precio del crudo desciende hasta USD 55 (Funcas, 2019, pp. 2, 3). El segundo escenario es mucho más desfavorable que el planteado por los bancos centrales de Europa, quienes prevén una inflación cercana al 1,1% dentro de los próximos cinco años, cifra que se encuentra muy por debajo del 2% trazado por el Banco Central Europeo en su objetivo oficial (Vidal-Foch, 2019).

Los escenarios de baja inflación son la norma en Europa desde el 2013, habiéndose observado incluso episodios de deflación entre 2013 y 2016 (El Periódico de Aragón, 2019). La tendencia bajista en la inflación manifestada en España y en toda la zona euro es preocupante al punto que el Banco Central Europeo ha anunciado en septiembre de 2019 el lanzamiento de un nuevo paquete de estímulos económicos con

el objetivo de restaurar el crecimiento e impulsar la inflación hacia el objetivo oficial de 2% (Doncel, 2019), el cual consiste en la reducción de los tipos de cambio, la reactivación del programa de compra de deuda y la rebaja en la facilidad de depósito a entidades bancarias.

### Implicaciones del contexto inflacionario

En condiciones de una economía que se ralentiza —como es el caso de España y el resto de la zona euro—, las bajas tasas de inflación, y en el peor de los casos, las tasas deflacionarias, inhiben el gasto porque los consumidores se abstienen de comprar si piensan que los precios pueden bajar. La reducción de ingresos implica que las empresas rebajan sus precios para poder competir y disminuyen sus márgenes de ganancia, lo que trae como consecuencia la contracción de la inversión y la destrucción de puestos de empleos; adicionalmente, una vez comienza la recesión, los bancos dejan de prestar dinero. Según Vidal (citado en Maqueda, 2019.c) “en semejante ciclo se condicionan severamente las decisiones de gasto e inversión y resulta muy difícil bajar la deuda porque los ingresos de las empresas y el empleo caen”.

Además de lo antes señalado, las tasas inflacionarias muy bajas obstaculizan la capacidad de maniobra para los ajustes económicos, ya que, si no hay inflación, en vez de congelar el gasto y los sueldos mientras suben los precios, tiene que incurrirse en recortes. En otro ámbito, la inversión se reduce porque los retornos son menores y la deuda no se diluye con los ingresos. Finalmente, un contexto de baja inflación contribuye a incrementar la fragilidad de la economía, especialmente en una tan abierta como la europea, ya que cualquier evento (como el Brexit, la guerra comercial en Estados Unidos y la crisis de la industria automotriz alemana) puede generar una recesión.

### Causas

Entre las causas del comportamiento inflacionario, instituciones como Funcas o el Banco de España señalan componentes conyunturales y estructurales. Los primeros comprenden la reducción de los precios de los productos energéticos, así como el efecto del desempleo sobre los salarios y, por tanto, sobre la inflación, y que, al no subir los precios, las negociaciones para aumentar los sueldos se estancan. Las amenazas estructurales incluyen la desaceleración de la economía, el envejecimiento de la población (con la subsecuente disminución del gasto y la inversión), el desarrollo de la competencia global que vulnera la autonomía de las empresas en la fijación de precios, entre otros (Maqueda, 2019.c).

### *Deuda y déficit público*

Como se mencionó durante la discusión de la política fiscal española, la deuda pública del país es de 98,9% del PIB. Además, se prevé cerrar el año con un déficit fiscal del 2%, que sólo se reducirá en 0,1% en 2020 de implementarse la propuesta presupuestaria planteada por el gobierno en funciones. Por otra parte, según personal técnico del Ministerio de Hacienda, el gobierno sobreestimó los ingresos por recaudación en alrededor de 8.700 millones de euros, lo que deja un agujero fiscal aún mayor (El Español, 2019). Aunque los técnicos de Hacienda pronostican una recaudación récord este año, la capacidad del Estado de hacer frente al déficit es cierta, ya que ha mermado la recaudación por el Impuesto de Sociedades, no han podido incorporarse nuevos impuestos por el bloqueo económico y se proyecta aumentar el gasto en un 3,8%.

### *Índice de confianza del consumidor*

Puede observarse en la figura 13 que durante el último año, el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) se ha mantenido en el rango de los 80 a 100 puntos,

alcanzando un máximo en junio de 2019 al situarse en 110 puntos; no obstante, según se muestra en el gráfico, dicho mes marcó el inicio de una acusada tendencia bajista. En septiembre de 2019, el indicador alcanzó una puntuación de 80,7, una reducción de 5,3 puntos respecto al mes anterior y de 9,9 puntos en relación a septiembre de 2018. Esta disminución en la confianza de los consumidores se debe a un descenso pronunciado en sus dos componentes: el índice de situación actual y la valoración de las expectativas, los cuales se ubican en 84,7 y 76,7 puntos respectivamente (ver fig. 13).

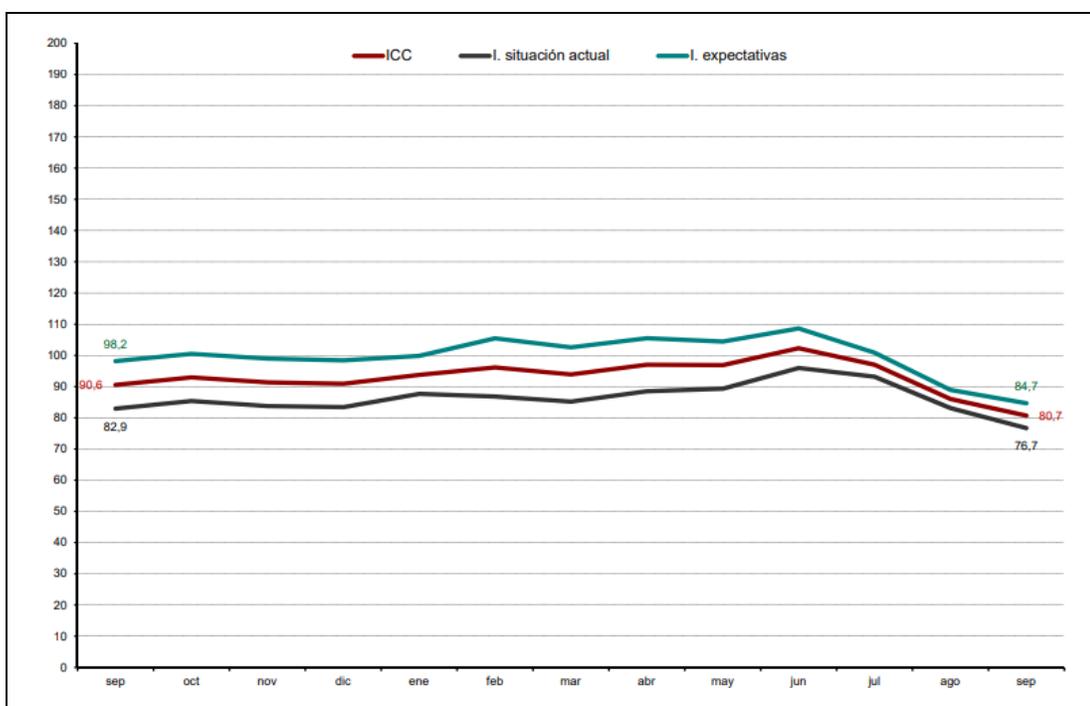
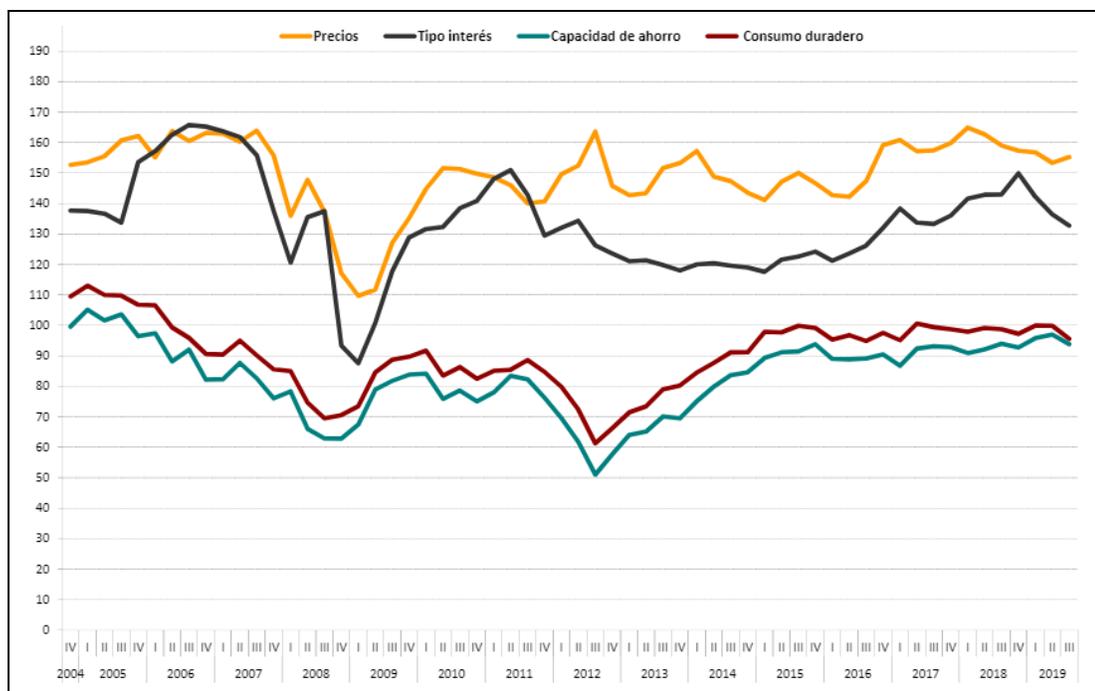


Figura 13. Evolución anual (2018-2019) del ICC. Tomado de *Índice de confianza del consumidor. Mes de septiembre. Evolución de resultados. Estudio n° 3262. Septiembre 2019*, por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), 2019, España. Disponible en: [https://cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/ICC/2019/ICC\\_09-19\\_3262.pdf](https://cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/ICC/2019/ICC_09-19_3262.pdf)

La evolución negativa del índice de situación actual se debe a una opinión crecientemente pesimista sobre la evolución general de la economía, el mercado de trabajo y la situación en los hogares, siendo la valoración de la evolución de la economía el componente que más se resintió con una variación de -7,2 puntos. Esta

tendencia emula el comportamiento tanto trimestral como interanual (Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), 2019, pp. 2-3). Las expectativas respecto a la situación futura de la economía, el mercado de trabajo y la situación de los hogares también se muestran desfavorecedoras. Nuevamente es el ámbito económico el más afectado, pues la confianza de los consumidores ha descendido 7,5 puntos desde agosto y 16,1 puntos en términos interanuales (CIS, 2019, pp. 3-4). Tanto para el índice de situación actual como el de expectativas, la valoración de la situación de los hogares fue la menos afectada, con descensos de 4,3 y 2,9 puntos respectivamente.



*Figura 14.* Evolución trimestral de las expectativas sobre precios, tipos de interés, ahorro y consumo duradero. Tomado de *Índice de confianza del consumidor. Mes de septiembre. Evolución de resultados. Estudio n° 3262. Septiembre 2019*, por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), 2019, España. Disponible en: [https://cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/ICC/2019/ICC\\_09-19\\_3262.pdf](https://cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/ICC/2019/ICC_09-19_3262.pdf)

Las expectativas sobre precios, tipos de interés, la posibilidad de ahorro en los hogares y la compra de bienes duraderos muestran un comportamiento cónsono con el exhibido por los indicadores antes mencionados. Como puede apreciarse en la figura 14, las expectativas de consumo, las de ahorro y las relacionadas con el aumento del

de los tipos de interés disminuyeron, mientras que los temores respecto a la inflación ascendieron.

De los datos presentados, resulta especialmente notoria la pérdida de expectativas respecto a la situación económica y al mercado laboral, en el contexto de una economía que se ralentiza y un mes de septiembre durante el cual apenas se generaron plazas de empleo. La disminución de la confianza del consumidor en la situación actual y en la futura es además una consecuencia de la incertidumbre política y la posibilidad latente de que el bloqueo político persista tras las elecciones del 10 de noviembre. Esta desconfianza, que se ve generada por los factores citados, se pone en evidencia en las expectativas de consumo, que han disminuido mientras que la tasa de ahorro se dispara en el país. Adicionalmente, el consumidor tiene una opinión negativa sobre la capacidad de ahorro por temor a la inflación, lo que está en concordancia con la lucha de pensionistas y empleados públicos por un aumento en las pensiones y sus salarios, respectivamente, aunque la inflación esté a la baja y dicha tendencia muestre ser duradera. Por último, resulta preocupante que aunque los consumidores no teman a la subida de los tipos de interés debido al paquete de estímulos económicos del Banco Central Europeo, estos no estén invirtiendo más y ahorrando menos, pues sugiere temor ante la incertidumbre del contexto y el rumbo de la economía.

### *Tipos de interés*

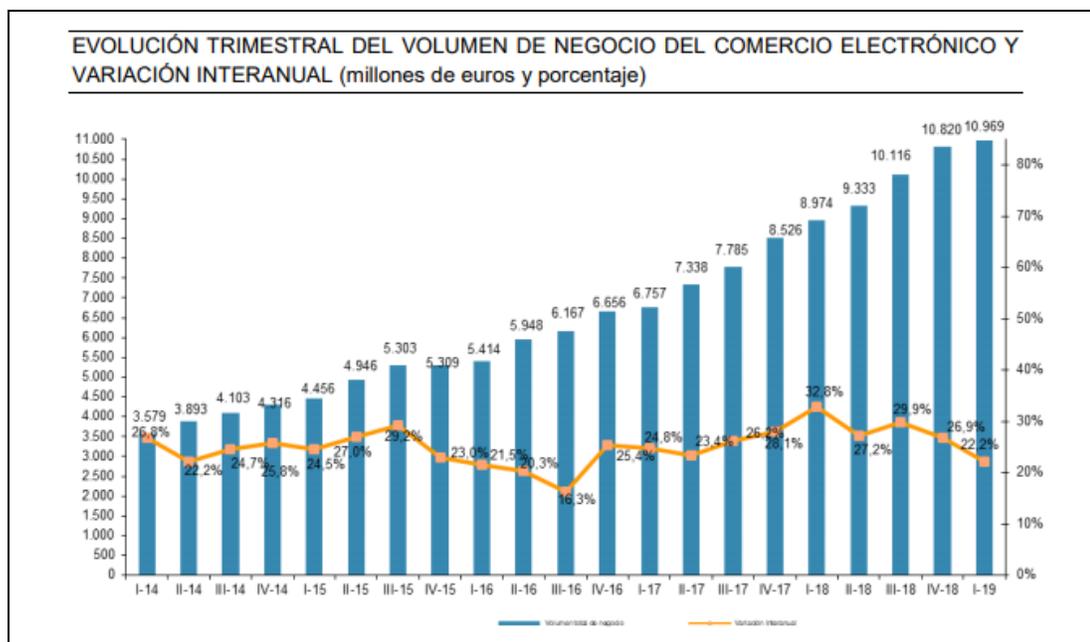
La banca europea se ha enfrentado a bajos tipos de interés desde la crisis del 2008 y actualmente, dada la ralentización económica y la amenaza de deflación, el Banco Central Europeo mantiene un interés principal de refinanciación de 0%, el de facilidad de depósito en el -0,5% y el de marginalidad de crédito en el 0,25% (López, 2019). El tipo de interés negativo para la facilidad de depósito obliga a la banca a pagar por su exceso de liquidez, lo que ha llevado a este sector a cobrar por los depósitos realizados. Esta medida, que oscila entre el 0,1% y el 0,4%, aplica actualmente sólo a los depósitos de grandes empresas que no generen negocio para el banco a través de

créditos o la contratación de servicios financieros; por otra parte, entidades del sector bancario descartan cobrar por sus depósitos a particulares, autónomos o microempresas (Salobral, 2019).

Los tipos bajos de interés son ventajosos para familias y empresas que se encuentren en búsqueda de financiamiento, dado que al bajar el BCE la tasa a la que presta dinero a otros bancos, estos a su vez reducen la tasa de interés para sus clientes. En otras palabras, se pagan menos intereses y la financiación es más barata, lo que deja más dinero disponible para el consumo o la reinversión (Abante Asesores, 2016).

### *Comercio electrónico en España*

A octubre de 2019, el 58,0% de la población española entre 16 y 74 años ha comprado por internet en los últimos 12 meses y 46,9% de las personas en este rango de edad ha realizado operaciones de comercio electrónico en el último mes, un incremento de 4,7 y 3,4 puntos porcentuales respectivamente (INE, 2019, p. 4). De estos datos se desprende que el número medio de compras es de 4,4 y que el gasto medio por comprador es de 264,7 euros, mientras que el gasto medio por compra es de 60,5 euros. Esto se traduce en que durante el primer trimestre de 2019, el comercio electrónico superase los 10.900 millones de euros en facturación y registrase un 22,2% de crecimiento interanual (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), 2019, p. 1).

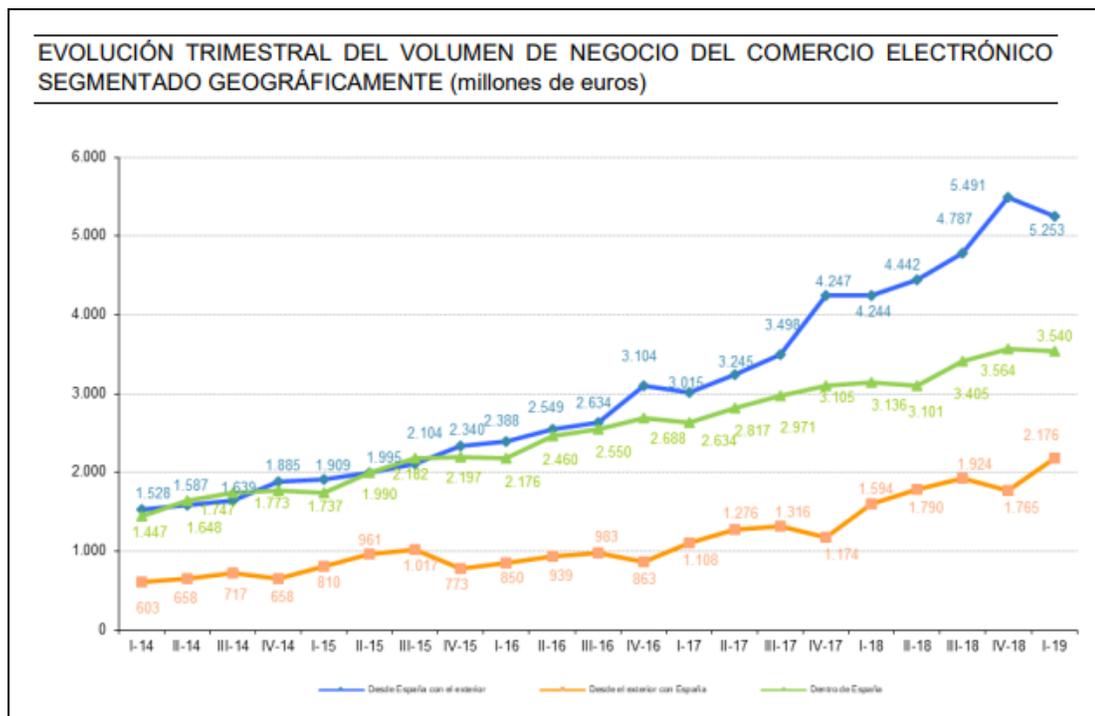


*Figura 15.* Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación interanual. Tomado de *El comercio electrónico supera en España los 10.900 millones de euros en el primer trimestre de 2019, un 22,2% más que el año anterior*, por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), 2019, España. Disponible en: [https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor\\_contenidos/Notas%20de%20prensa/2019/20191004\\_NP\\_CE\\_I\\_19\\_ES.pdf](https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor_contenidos/Notas%20de%20prensa/2019/20191004_NP_CE_I_19_ES.pdf)

La evolución del e-commerce en el último año es parte de la tendencia positiva observada en dicho sector a lo largo del último lustro, de este modo, aunque la tasa de crecimiento ha ido contrayéndose durante los últimos tres (3) trimestres en sintonía con la economía, las ventas por internet siguen creciendo a un paso sostenido (ver fig. 15).

En cuanto a los ingresos segmentados geográficamente, el comercio electrónico dentro de España —transacciones hechas dentro de España a empresas españolas o desde el exterior con España— ocupa el 52,1%, mientras las compras hechas en España a webs de comercio electrónico en el exterior representan el 47,9% restante. Además, en términos de volumen de transacciones, el 58,0% de las compraventas se registra en webs del extranjero (CNMC, 2019, pp. 3-4). Como se aprecia en la figura 16, las compras en sitios web extranjeros siempre han sido superiores a las realizadas en páginas españolas y la brecha entre ambos segmentos se

ha agudizado en los últimos dos años; no obstante, esta condición afecta más a segmentos como el transporte aéreo, las prendas de vestir y los juegos de azar y apuestas, bien porque resulta más barato o por otros factores, como la disponibilidad (CNMC, 2019, p. 9). También puede observarse que los segmentos más afectados están relacionados con el disfrute (en el caso de los juegos y el transporte aéreo) o con gastos por compra elevados (en todos los casos), por lo que la decisión de compra tiende a ser más concienzuda. En este sentido, que gran parte del comercio electrónico se realice en webs extranjeras no tiene actualmente un impacto significativo sobre las ventas del artículo a comercializar, ya que el mismo es un bien de conveniencia y no supone un gasto elevado.



*Figura 16.* Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación interanual. Tomado de *El comercio electrónico supera en España los 10.900 millones de euros en el primer trimestre de 2019, un 22,2% más que el año anterior*, por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), 2019, España. Disponible en: [https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor\\_contenidos/Notas%20de%20prensa/2019/20191004\\_NP\\_CE\\_I\\_19\\_ES.pdf](https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor_contenidos/Notas%20de%20prensa/2019/20191004_NP_CE_I_19_ES.pdf)

### *Implicaciones del contexto económico para el negocio*

Tomando en consideración el PIB, el IPC, la deuda, el déficit y el ICC, no existe ninguna variable en específico que pueda representar una amenaza directa al negocio, sin embargo, la conjunción de dichos factores y la tendencia que muestran sí pudiesen tener un impacto significativo sobre el éxito de la organización.

Según muestra el comportamiento del PIB, el crecimiento de la economía española está perdiendo impulso, merced de la incertidumbre política existente en el país y de procesos coyunturales externos como el Brexit y la guerra comercial con Estados Unidos. Esto ha devenido en un descenso de la confianza de los consumidores y empresarios, lo que en consecuencia ha generado una reducción del consumo y un aumento importante del ahorro, el cual también ha sido potenciado por la tendencia bajista del IPC, puesto que cuando los consumidores piensan que los precios bajarán, posponen las decisiones de compra. A raíz de esto, las empresas se ven forzadas a reducir los precios y dañar sus márgenes, destruyendo así puestos de trabajo e inflando la tasa de paro, que a su vez influye en el incremento del déficit y la deuda pública. El crecimiento del agujero fiscal refuerza la desconfianza en la economía y sigue el ciclo.

Como resultado de la situación descrita, se tiene una reducción de la demanda interna porque no hay consumo ni inversión; esto contribuye a acusar la desaceleración de la economía y potenciar más el ahorro, aunque los bajos tipos de interés impliquen que el ahorrista pierda poder adquisitivo incluso en un contexto de inflación decreciente. Ahora bien, el producto a comercializar no es un artículo de primera necesidad por lo que su demanda está condicionada en gran medida por la percepción de necesidad que tenga el consumidor; en un contexto de baja inflación y con una tendencia tan marcada al ahorro, esto podría afectar a la organización de tres (3) maneras:

- La compañía tendría que ofrecer una propuesta de valor excepcional que no sólo diferencie el producto del de sus competidores, sino que despierte la intención de compra en los consumidores.
- La compañía tendría que disminuir sus márgenes para poder competir y arriesgarse a seguir reduciéndolos conforme bajan los precios.
- Pese a la tendencia en las ventas de fundas de sofá elásticas observadas con la herramienta Jungle Scout y el crecimiento sostenido del comercio electrónico, cabe la posibilidad de que si la confianza de los consumidores sigue bajando, la demanda también baje conforme sube el ahorro y la compañía incurra en pérdidas por stock no vendido.

En contraposición a los escenarios descritos, los bajos tipos de interés representan una oportunidad para la organización, ya que tendría que pagar menos intereses al pedir financiamiento. Esto reduce los costos de la empresa y confiere mayor margen de maniobra para la reinversión o la cobertura de imprevistos.

Finalmente, la situación actual del comercio electrónico en España también constituye una oportunidad para la empresa, porque si bien el crecimiento de dicho sector está desacelerando, el mismo todavía reporta crecimientos interanuales superiores al 20% y es un generador robusto de empleo, tanto en su campo directo de acción como en sectores auxiliares, por ejemplo, el logístico. Adicionalmente, aunque gran parte de las transacciones y el volumen de negocio del sector se hacen en sitios web extranjeros, el producto a comercializar no se encuentra entre los segmentos más afectados por esta “internacionalización” del e-commerce; antes bien, la organización podría encontrar clientes potenciales entre los usuarios de otros países que compran a través de Amazon España.

Para resumir, el factor económico en general se considera una amenaza, sin embargo, existen dentro de él dos oportunidades importantes: los tipos de interés y el crecimiento y posicionamiento del comercio electrónico dentro de España.

### *Variables socioculturales*

Los factores socioculturales son determinantes en el éxito o fracaso de los productos, ya que de ellos depende la percepción que tendrán los consumidores del bien o servicio ofrecido. Entre las variables a tener en cuenta se encuentran las creencias, valores y normas que perfilan los gustos y preferencias de la población objetivo y que, según Kotler y Lane (2006, p. 87) “definen su relación consigo mismos, con los demás, con las organizaciones, con la naturaleza y con el universo”. A continuación, se discuten los factores socioculturales concernientes al posicionamiento del comercio electrónico y los marketplaces en España, así como aquellos que guardan relación con la evolución del hogar español y su posible impacto sobre la viabilidad del producto elegido.

### *Posicionamiento del comercio electrónico y de los marketplaces en el mercado español*

En 2018, las ventas online representaron el 5,4% de las ventas minoristas en España, lo que supone un 20% del consumo de los hogares, un 10% de la facturación de las empresas que se desenvuelven en ese ámbito y una penetración del 53% en la población de entre 16 y 74 años (BBVA Research, citado en Muy Canal, 2019); además, se prevé que la proporción respecto al total de ventas minoristas crecerá dos puntos porcentuales a lo largo de los próximos tres (3) años, hasta alcanzar 7,4% en el 2022 (De Angelis, 2019). Respecto a la evolución interna del sector, la facturación del mismo ha mostrado un crecimiento superior al 20% durante el primer trimestre de 2019. La combinación de ambos factores sugiere que el e-commerce está cobrando fuerzas en España y posicionándose como una alternativa de comercio minorista, tanto para empresas como para consumidores.

Según el Estudio Marketplaces 2019 (Tandem Up, 2019), en España, 9 de cada 10 personas que compran en línea buscan información en la web antes de efectuar su

compra; de este grupo, el 63% utiliza los marketplaces, (Amazon, AliExpress, eBay, entre otros) como fuentes de información sobre los productos o servicios que desean adquirir. A su vez, 88% de los compradores por internet asocian el comercio electrónico con los marketplaces y 7 de cada 10 personas que cierran una compra online lo hacen a través de un marketplace. De esta manera, puede verse que los marketplaces son en España la cara del comercio electrónico y la principal referencia para los consumidores de este sector.

Desde su llegada a España en el 2011, Amazon ha logrado posicionarse como el marketplace más popular entre los compradores por internet. Actualmente, su penetración en el mercado es del 82% y es la principal opción tanto para los compradores ocasionales, como para los recurrentes y los intensivos en todas las generaciones. Asimismo, Amazon “tiene la capacidad de captar a 9 de cada 10 visitantes y de fidelizar prácticamente 9 de cada 10 compradores” (Tandem Up, 2019), además de que capta clientes de otras plataformas, pues 8 de cada 10 personas que compran en otros marketplaces también compran en Amazon; no en vano tiene la tasa más alta de fidelización entre los principales marketplaces. De lo anteriormente expuesto puede inferirse que vender a través de Amazon constituye una oportunidad para la organización, pues esta se beneficiaría del posicionamiento de dicha plataforma como la mejor alternativa para los compradores online; en este sentido, la empresa contaría con una ventaja sobre las compañías que ofrezcan productos similares en portales web independientes o en marketplaces menos conocidos.

### *Evolución del hogar español*

El uso de fundas para muebles y otros accesorios de protección del mobiliario está vinculado a la evolución de cómo perciben, viven y disfrutan los españoles sus hogares. Nieto (2018) señala que, desde la última década del siglo XX, tanto la estructura de la familia española como sus hábitos y preferencias domésticas han cambiado. Así pues, se observa más diversidad en la conformación de las familias y

esto conlleva una mayor valoración de la expresión individual, la versatilidad y la funcionalidad. Además, nuevos factores como la democratización del diseño, el incremento de familias con mascotas y la percepción de los animales domésticos como parte de la familia, así como el auge del ahorro, el consumo responsable y la sostenibilidad han generado nuevas necesidades a la hora de comprar y decorar los hogares.

De lo anterior se desprende que, cuando antes las fundas de sofás se concebían como un elemento anticuado y estéticamente poco atractivo, ahora son una útil herramienta para la protección del mobiliario y la renovación de los espacios. La necesidad de preservar los muebles responde a que, debido a la reducción del tamaño del hogar, los salones “solo para visitas” han desaparecido en favor de estancias de uso diario en las cuales hacen vida la familia y sus mascotas, pero que también sirven como espacios de entretenimiento para visitas; en este sentido, es preciso que las habitaciones y su mobiliario sean funcionales, que reflejen la identidad de sus dueños y que puedan soportar esta frecuencia de uso sin perder su encanto.

Aunado a esto, con el surgimiento y éxito de alternativas low-cost de diseño de interiores, tales como IKEA, firmas tradicionales de ropa (Zara, Primark, etc) han lanzado colecciones de artículos para el hogar que confieren a las familias mayor libertad en la renovación y personalización de sus casas sin dañar el bolsillo. De este modo, tener una rotación de fundas y otros accesorios, como cojines o alfombras, permite dar la impresión de una renovación total del espacio cada cierto tiempo.

Finalmente, en años recientes ha surgido una marcada tendencia hacia el consumo responsable y la sostenibilidad. Según la Organización de Consumidores (OCU, citada en Gálvez, 2019), 73% de los españoles tienen en cuenta motivos éticos o de sostenibilidad para hacer sus compras. Esto implica la adquisición de muebles y accesorios hechos con materiales reciclados u obtenidos de forma responsable y sostenible; además, involucra el incremento en la popularidad de la compraventa de

artículos de segunda mano y la extensión de la vida de los bienes a través de su cuidado y reparación según sea necesario. De acuerdo con el Informe del Sector del Mueble 2017 (Observatorio Cetelem, 2017), un 49% de los consumidores cuyos muebles han sufrido daños los han reparado o conservado en ese estado. Considerando estos dos factores, el uso de fundas para mueble constituye una opción práctica para hacer más atractivos los muebles a vender y para extender la vida de los muebles de casa.

### *Implicaciones del contexto sociocultural para el negocio*

El posicionamiento del comercio electrónico y los marketplaces, así como la popularización del uso de fundas de mueble son oportunidades para la compañía. Durante la fase de selección del producto a comercializar se determinó la existencia de una demanda saludable para las fundas de sofá elásticas en Amazon, la cual se comprobó durante la evaluación del contexto sociocultural. De esta manera, se constató que el producto elegido verdaderamente tiene una demanda a corto y mediano plazo no solo en dicha plataforma sino a nivel nacional, la cual está basada en una tendencia generalizada hacia la expresión de la identidad, la cultura del ocio, el ahorro y la sostenibilidad. Igualmente, el crecimiento sostenido del comercio electrónico en España y la prevalencia de Amazon como marketplace por excelencia hace de la comercialización en esta plataforma una ventaja frente a competidores que usen otras webs o que realicen ventas tradicionales.

### *Variables demográficas*

Según Kotler y Lane (2006, p. 79), las variables demográficas hacen referencia a las características de la población objetivo, cómo está compuesta, a qué se dedica, cómo se distribuye, entre otros factores. El comportamiento de las variables demográficas es predecible a corto y mediano plazo y tiene incidencia directa sobre la viabilidad del producto, puesto que determinan a rasgos generales la existencia de demanda para el mismo.

Actualmente hay tres (3) factores en la población española que son de interés para el desarrollo del negocio: en primer lugar, se tienen el envejecimiento de la población y la tasa de crecimiento vegetativo, como segundo, el incremento del número de mascotas en los hogares y por último, las personas que realizan compras online a través de marketplaces, además de las características que les definen.

España, como otros países desarrollados, registra en la actualidad una tendencia a la baja en la tasa de natalidad motivada por el envejecimiento progresivo de la población, el retraso en la maternidad y la reducción del número de hijos por familia. En contraposición, la tasa de mortalidad ha incrementado en años recientes y continuará al alza mientras viven y envejecen las generaciones nacidas en los años sesenta y setenta (Esparcia, 2019), sin embargo, la esperanza de vida también ha aumentado y se sitúa en 81 años para los hombres y 86 para las mujeres (“Población en España hoy: inmigrantes, emigrantes y otros datos sobre los habitantes de España”, 2019). Por otra parte, mientras baja la cantidad de niños en las familias, crece el número de mascotas; en el último lustro, los nacimientos han disminuido en un 13,7%, mientras que el número de animales de compañía ha aumentado en un 40% (La Razón, 2019.a) y las personas tienden a percibir a sus mascotas como un miembro más de la familia. La prevalencia de adultos mayores y de familias con animales de compañía en la sociedad española es un elemento positivo para el negocio, ya que el uso de fundas de sofá es común en ambos grupos.

En cuanto a las personas que compran en marketplaces, están distribuidas de forma pareja entre hombres y mujeres, su edad media es de 40,4 años con el 39% ubicándose en el rango de edad de entre 46 y 65 años, 72% vive fuera de áreas metropolitanas como Madrid y Barcelona y son activos en redes sociales. Respecto a la conformación de sus hogares, 44% de los compradores en marketplaces viven en pareja y tienen hijos, frente a un 23% de parejas sin hijos y un 3% de familias monoparentales (Tandem Up, 2019). Así pues, se evidencia la prevalencia de adultos

maduros con hijos entre las personas que realizan compras en marketplaces, lo que representa una oportunidad para el negocio.

### *Variables tecnológicas*

Obedecen a las innovaciones tecnológicas y cómo estas afectan la competitividad de las empresas. Las variables tecnológicas abarcan el desarrollo e introducción de nuevos productos, la mejora de los procesos de producción y comercialización y la obsolescencia de productos y métodos existentes, además, pueden impactar los hábitos de consumo (Rodríguez, 2011). En este ámbito pueden ser factores influyentes para el éxito de la empresa:

#### *Cambios en el algoritmo de búsqueda de Amazon*

El algoritmo de posicionamiento orgánico de búsqueda de Amazon relaciona los términos de búsqueda de los usuarios con los productos que más probablemente comprarán; es decir, el algoritmo decide en qué orden mostrar los productos de un nicho con base en una serie de criterios, mayormente secretos. El peso de cada criterio puede variar conforme Amazon lo decida, lo que impacta las decisiones de marketing y la manera en que deben operar los vendedores minoristas en la plataforma para que sus productos sean considerados atractivos por el algoritmo. Dado que 70% de los usuarios no pasan de la primera página en los resultados de búsqueda, es especialmente importante llevar al producto a esta página (Baker, 2018); así pues, un cambio en el algoritmo podría significar tanto una oportunidad como una amenaza para la visibilidad de los productos ofrecidos, dependiendo de la capacidad de respuesta y adaptación de la compañía.

En la actualidad Amazon se encuentra bajo escrutinio, pues el Wall Street Journal reportó que el año pasado la compañía cambió su algoritmo para favorecer el posicionamiento de productos que le sean más rentables, lo que podría crear una ventaja

injusta para los productos de marca blanca de Amazon (Brodkin, 2019). Si bien la compañía desmintió la inclusión de la rentabilidad como nuevo criterio para ordenar los resultados de búsqueda, esto no excluye que haya podido realizar cambios al algoritmo de maneras que prioricen la rentabilidad sin necesidad de añadirla como una variable directa. Este cambio en específico puede constituir una amenaza para la compañía, pues implica una ventaja injusta para su competencia.

### *Cambios en el sistema de reseñas y ratings de Amazon*

El sistema actual de reseñas y ratings favorece a productos viejos sobre artículos nuevos y potencialmente mejores, ya que muestra la cantidad de reseñas acumuladas durante el tiempo que el producto ha estado publicado, lo que a su vez impacta el orden en que son mostrados los productos en las páginas de resultados. Esto significa que productos viejos con una gran cantidad de reseñas aparecen antes que productos nuevos que podrían ser mejores, pero tienen menos reseñas. El resultado es un mercado estancado donde la edad prevalece ante la calidad y el valor agregado para el cliente.

Gauss (2019) advierte de la posible inclusión de un “techo” en el número de reseñas mostradas para cualquier producto y señala que esto podría ser beneficioso tanto para los consumidores como para nuevos vendedores en la plataforma. La medida conlleva la reducción de la cantidad de reseñas mostradas a los consumidores y tomadas en cuenta para las decisiones del algoritmo. Así, se mostrarían las reseñas más recientes, limitándolas a un intervalo de tiempo específico (por ejemplo, un año), para asegurar la competencia justa entre los competidores del nicho y la relevancia de la información presentada para las decisiones de compra de los consumidores. Adicionalmente, Nield (2019) reporta la posibilidad de desvincular la calificación de las reseñas, lo que haría más fácil que los usuarios ratearan los productos que compran, pues no tendrían necesidad de dejar una reseña elaborada. En consecuencia, aumentaría la cantidad de datos disponibles para el cálculo de la calificación de cada producto.

### *Reforma de la plataforma de gestión de vendedores*

Según expertos en las ventas por Amazon, se prevé que la compañía combinará su plataforma de gestión de proveedores (Amazon Vendor Central) con la de vendedores minoristas (Amazon Seller Central) para ofrecer una mejor experiencia de usuario. Esto podría afectar la manera en que los vendedores externos interactúan con la compañía, específicamente el control que tienen sobre cómo venderán en su plataforma, ya que según se pronostica, Amazon comenzará a decidir qué tipo de relación desea tener con los vendedores basado en los productos que estos ofrecen. Así, los vendedores minoristas que sean incorporados como proveedores verán restringidas sus libertades sobre los inventarios, fijación de precios y promociones, así como sobre sus posibles estrategias multicanal puesto que Amazon demanda términos competitivos de sus proveedores. Actualmente, la plataforma conjunta —denominada One Vendor— son sólo especulaciones, sin embargo, su implementación podría cambiar significativamente el modelo de negocio de los vendedores externos en Amazon (Miranda, 2019).

### *Reformas en el sistema de envío*

A corto o mediano plazo, Amazon podría reformular partes de su sistema logístico para garantizar entregas cada vez más rápidas. Si bien esto favorecería a los clientes, pondría mayor presión sobre los vendedores minoristas, particularmente en cuanto a la gestión de los niveles de inventario. No obstante, salvo que se implemente la plataforma Amazon One Vendor y la compañía sea incorporada como proveedor, esta tiene la libertad de elegir qué planes de envío quiere proveer y debe ser evaluada por Amazon antes de poder ofrecer envíos rápidos en sus productos.

### *Herramientas de gestión para Amazon FBA*

Las ventas minoristas a través del programa Fulfilled by Amazon se han popularizado en años recientes por su atractivo financiero y las bajas barreras de entrada al mercado. A raíz de esto, han surgido una amplia variedad de herramientas que facilitan la investigación de mercado, el cálculo de los costos, la fijación de precios, la gestión de inventarios, el monitoreo de la competencia, la creación de campañas publicitarias, entre otros.

### *Implicaciones del contexto tecnológico en el negocio*

Existe cierta ambigüedad en torno al contexto tecnológico y su impacto potencial sobre la organización, puesto que la mayoría de las variables descritas pueden ser fuentes de oportunidades o amenazas, dependiendo de la dirección estratégica de la compañía y su capacidad de adaptación. Excluyendo a las posibles modificaciones que realice Amazon sobre su sistema de reseñas y ratings y la existencia de herramientas de gestión del negocio para Amazon FBA —factores que se consideran enteramente positivos—, los cambios al algoritmo, a la plataforma de gestión de vendedores y al sistema de envío pueden ejercer presión sobre la compañía, primordialmente afectando sus costos y la visibilidad del producto en el marketplace. Sin embargo, debe tomarse en cuenta la filosofía de Amazon, que contempla una constante evolución para adaptarse a las necesidades del cliente y mantenerse delante de la competencia. En este sentido y tomando en cuenta el tamaño y poderío de Amazon, todas las empresas que hagan negocios con ella deben estar preparadas para adaptarse al dinamismo de este contexto.

Considerando el peor escenario —es decir, aquel en que se realicen cambios en el sistema logístico, Amazon ponga en marcha One Vendor y la compañía sea incorporada como proveedora—, los cambios en el sistema logístico y en la gestión de vendedores externos se consideraría una amenaza significativa porque la compañía es

nueva y está pensada como una segunda fuente de ingresos para sus fundadores; en este sentido, no cuenta con la capacidad operativa para manejar los nuevos requerimientos. Sin embargo, dado que los cambios en la plataforma de gestión no han sido confirmados y que la empresa tiene libertad sobre los planes de envío que ofrece, se descarta la influencia inmediata de estos dos factores. Con base en lo anterior, se consideran una amenaza los cambios en el algoritmo, y se toman como oportunidades los cambios en el sistema de reseñas y la existencia de herramientas de gestión del negocio para Amazon FBA.

### *Variables ambientales*

Comprenden aquellos factores propios del entorno natural –como la existencia y disponibilidad de materias primas– o relacionados a la actividad de la compañía que pueden afectar dicho entorno. En lo concerniente al comercio electrónico, la variable ambiental a tener en cuenta es la contaminación generada durante el proceso logístico, específicamente la huella de carbono del transporte de mercancía y el incremento en la generación de residuos plásticos y de cartón que ha ocurrido a causa de las nuevas expectativas en los tiempos de entrega, ya que cuando antes se embalaban juntos todos los artículos pedidos, ahora se separa la orden en múltiples empaques para no retrasar el envío y a otros pedidos.

A medida que el comercio electrónico se enraíza en la vida de los consumidores, el elemento diferenciador entre plataformas similares tiende a ser el tiempo de entrega, por lo que el vendedor preferido será el que pueda entregar más rápido el pedido. Este culto a la eficiencia deviene en un incremento de las emisiones de carbono porque se usan más medios de transporte para enviar la mercancía (Twenergy, 2019). Asimismo, se prioriza la rapidez del medio sobre sus emisiones; en consecuencia, se terminan enviando por avión paquetes que podrían haberse transportado por vía terrestre, se consume más combustible y se genera más dióxido de carbono.

Actualmente en España las emisiones de carbono y la generación innecesaria de residuos no suponen un problema para las empresas de e-commerce ni para sus aliados logísticos, ya que la legislación ambiental es bastante laxa. No obstante, dada la necesidad de crear nuevas fuentes de ingresos fiscales, es posible que en el futuro cercano se tomen medidas de corte impositivo para las emisiones y se restrinjan o regulen las operaciones logísticas relacionadas al comercio electrónico. Estas reformas podrían tener un impacto sobre los costos fijos de la organización, ya que un incremento en los impuestos a los combustibles o la creación de impuestos a las emisiones contribuirían a aumentar las tarifas del programa FBA. A pesar de esto, el contexto ambiental no constituye una amenaza, puesto que para aprobar dichos impuestos debe primero formarse Gobierno en España.

### **Análisis del microentorno**

Pasando de las variables generales que afectan a todas las empresas de la industria, el comportamiento de los competidores y los consumidores, así como el de las entidades que junto a la organización componen la cadena de valor del producto, también puede afectar de manera positiva o negativa el desempeño de esta. A continuación, se detalla la situación actual de las variables del microentorno y su impacto potencial sobre el negocio.

#### *Proveedores*

Como único proveedor se tiene a la compañía fabricante del producto. A noviembre de 2019, Alibaba.com cuenta con 92 proveedores verificados y con Trade Assurance para el término de búsqueda “elastic sofa cover” (funda de sofá elástica), frente a los 42 proveedores reportados en marzo del mismo año. Esto significa un incremento del 119% en ocho (8) meses, lo que representa una oportunidad para la compañía, pues amplía la piscina de posibles proveedores, reduce el poder de negociación de estos y confiere a la empresa mayor libertad de decisión.

En contraposición, durante el proceso de contacto a proveedores sólo se establecieron comunicaciones exitosas con 12,5% de los proveedores contactados en este nicho, por lo que debe considerarse la modificación del formulario de contacto y la expansión del número de proveedores contactados, lo que puede incluir abarcar a más proveedores dentro del mismo término de búsqueda o incorporar a la lista de contacto los proveedores disponibles para términos de búsqueda relacionados.

Tercerizar la producción representa una oportunidad para la compañía, pues esto le permite comercializar productos de calidad a un bajo costo, sin incurrir en costos por adquisición de maquinaria, renta de local y contratación de personal; no obstante, dada la baja receptividad de los proveedores y la reputación de las fábricas chinas, surge la preocupación por la calidad de la mercancía adquirida. Para verificar la calidad de los productos antes de que estos sean despachados, la organización podría contratar una agencia inspectora.

### *Intermediarios de marketing*

#### Amazon

A nivel comercial, provee la plataforma en la que la empresa publicita y vende sus productos. A nivel logístico, se encarga de manejar los inventarios de la compañía, preparar las órdenes, entregar el pedido y lidiar con reclamos y devoluciones. En este sentido, Amazon controla gran parte del *core-business* de la empresa y cualquier decisión que tome a nivel comercial o logístico puede impactar significativamente la rentabilidad de la compañía. Además, debido al tamaño de Amazon y los términos comerciales que establece con sus vendedores externos, la empresa no puede negociar términos más ventajosos. Esto se considera una amenaza.

### Empresas logísticas para el transporte desde la fábrica hasta el almacén de Amazon

La compañía desea trabajar bajo modalidad FOB con el fabricante; es decir, que tanto el flete como el aseguramiento de la mercancía corren por cuenta de la organización. De este modo, la empresa debe establecer relaciones con empresas logísticas y aseguradoras que lleven la mercancía desde China hasta España y luego de allí a los almacenes de Amazon. Entre los riesgos inherentes a esta delegación de funciones se encuentran:

- Que la compañía no pueda entregar la mercancía a tiempo y se produzca un quiebre de inventario con Amazon, lo que deviene en la pérdida de clientes potenciales y en más tarifas por parte de Amazon.
- Que la mercancía se dañe o pierda en tránsito y la compañía pierda capital. Si bien se aseguraría la carga, dependiendo de la compañía aseguradora y el tamaño del cargamento puede haber un límite en la cantidad resarcida por el seguro. En todo caso, esta situación deriva en la anterior.

Estas dificultades logísticas representan una amenaza.

### *Competidores*

Actualmente se encuentran disponibles en el nicho “funda de sofá elástica” más de 60.000 productos distintos y el Opportunity Score de Jungle Scout es de 6, es decir, es un mercado con una demanda saludable y baja competencia. Sin embargo, puede observarse cierta concentración, ya que más del 53% de las ventas de la primera página van a los 10 primeros productos del nicho y más de 33% pertenecen al producto mejor vendedor (ver apéndice G). Adicionalmente, la calidad de las publicaciones de la primera página se mantiene alrededor de los 7 puntos, lo que quiere decir que las publicaciones son atractivas, informativas y de buena calidad. Estos factores podrían

representar mayores barreras de entrada para el producto a comercializar, por lo que se consideran una amenaza.

De forma opuesta a lo anterior, la proporción restante de las ventas del nicho está distribuida de forma pareja entre los productos, lo que da cierta garantía de la viabilidad financiera del producto. Asimismo, pudo comprobarse con el extractor de reseñas de la herramienta Helium 10 XRay que los clientes manifiestan tener dificultades al instalar y mantener en su lugar las fundas disponibles y también señalan que algunos productos están hechos de tela muy fina o que se desgasta con facilidad. La detección de puntos de mejora en los productos de los competidores constituye una oportunidad para la compañía.

### *Públicos*

#### Grupos de presión y de acción ciudadana

Junto con la popularización del comercio electrónico han surgido grupos de presión, específicamente grupos de acción ciudadana y organizaciones no gubernamentales, los cuales muestran preocupación por el impacto de esta actividad económica en el medio ambiente. Es bien sabido que las empresas de e-commerce, especialmente los marketplaces, necesitan de una masiva infraestructura logística para poder entregar los pedidos en tiempos competitivos y garantizar la satisfacción del cliente; esto causa un incremento en el uso de combustible, en las emisiones de dióxido de carbono y NOx y en la generación de residuos plásticos y de cartón.

Los grupos interesados en la reducción de las emisiones y la conservación del ambiente sugieren, entre otras medidas, reforzar los impuestos verdes; por ejemplo, la ONG Ecologistas en Acción pide la inclusión del impuesto al diésel en los próximos presupuestos generales (Ecoticias, 2019). Los grupos de presión no se consideran una

amenaza pues para llevar a cabo cualquier propuesta de impuesto ambiental debe formarse Gobierno en España.

### Entidades financieras

Grupo constituido por los bancos, inversionistas particulares y otras entidades capaces de otorgar préstamos u otro tipo de financiamiento para la puesta en marcha de la organización. España cuenta con un sólido sector bancario y financiero que actualmente se ve en apuros por los tipos de interés impuestos por el Banco Central Europeo, los cuales hacen más atractivo mover el capital que depositarlo en el BCE. Así pues, la existencia de este sector y la situación coyuntural en la que se encuentra facilitan la solicitud de préstamos. Esto se considera una oportunidad.

### *Clientes*

Los consumidores están integrados por el segmento de los compradores online que adquieren fundas de sofá elásticas en Amazon.es. El nicho seleccionado se caracteriza por una oferta extensa y diversa a precios asequibles, además, existen productos similares disponibles en otros términos de búsqueda, por lo que aumenta la posibilidad de productos sustitutos; esto implica que el poder del cliente sobre el éxito del negocio es alto. No obstante, esto no representa una amenaza, pues según puede apreciarse en el apéndice G, el nicho buenos niveles de ventas e interés de búsqueda. En tal sentido, existe una demanda saludable dispuesta a pagar precios atractivos para la compañía.

### **Análisis interno**

Tras identificar las oportunidades y amenazas provenientes del macroentorno y del microentorno, se evaluó la situación interna de la empresa para determinar sus fortalezas y debilidades en la cinco (5) áreas siguientes:

### *Recursos financieros*

La empresa no cuenta con el capital para financiar los costos asociados a su entrada al mercado, por lo que requiere solicitar financiamiento. Esto se considera una debilidad.

### *Recursos humanos*

#### *Personal interno*

La empresa está conformada por sus fundadores, los ingenieros Santiago Herrero y Aimée Díaz. Desde el punto de vista del personal interno, se observan las siguientes fortalezas y debilidades:

#### Fortalezas

- El personal está comprometido con los objetivos del plan de negocios y con el crecimiento sostenido de la organización a corto, mediano y largo plazo.
- El clima organizacional es adecuado para llevar a cabo el emprendimiento.
- Debido al tamaño reducido de la organización, resulta más fácil la gestión del talento humano.

#### Debilidades

- El personal se encuentra separado geográficamente y en dos zonas horarias distintas, lo que puede limitar la eficiencia de las comunicaciones y retrasar la toma de decisiones.

- El personal no puede dedicarse a la organización a tiempo completo, pues esta representa un ingreso secundario.
- No se cuenta con experiencia en cuanto a la creación de empresas y el régimen fiscal de las mismas.
- El personal no posee experiencia en las ventas minoristas ni en el comercio a través de Amazon, por lo que existe una curva de aprendizaje a superar conforme se pone en marcha el negocio. Esto representa una desventaja ante la competencia, particularmente ante los vendedores establecidos.
- No se tiene personal ubicado cerca de la fábrica que pueda realizar control de calidad a los pedidos antes de ser despachados a España.

#### *Personal externo*

Constituido por el personal de la empresa fabricante y el talento humano que integra el sistema logístico de Amazon España. Si bien el recurso humano externo a la empresa no está dentro del control de la misma, es responsable de generar valor dentro del proceso productivo de la organización y por ende tiene incidencia directa sobre sus fortalezas y debilidades.

#### Fortalezas

- **Empresa fabricante:** Amplia experiencia en actividades de manufactura de productos textiles, así como en fabricación de estos rubros para exportación a España.
- **Amazon:** Posee personal altamente capacitado en gestión de sistemas logísticos (gestión de almacenes, gestión de inventarios y rutas de envío). Además, cuenta con talento humano entrenado para la gestión exitosa de las relaciones con los clientes en el ámbito de reclamos y devoluciones.

### *Imagen de la compañía*

La organización venderá y publicitará sus productos a través de la plataforma Amazon.es, lo que constituye una fortaleza para la imagen de la compañía, pues realizar tanto el contacto con el cliente como las transacciones a través de esta plataforma incrementa la confianza de este en la organización gracias a la reputación de la que goza Amazon y su posicionamiento dentro del comercio electrónico global. Además, la variedad de los productos existentes en el marketplace de Amazon España en conjunción con el sistema de reseñas y calificaciones permite a los clientes potenciales comparar productos valiéndose de las opiniones de personas que ya los han comprado, lo que también aumenta la confianza del consumidor.

### *Investigación y desarrollo*

El objeto de la organización no es innovar, sino proveer un ingreso estable para sus fundadores a partir de la comercialización de productos que ya estén siendo vendidos en Amazon.es, que cuenten con una demanda saludable, que tengan bajo nivel de competencia y que puedan ser mejorados para ganar una ventaja competitiva. Con base en esto, puede afirmarse que el área de investigación y desarrollo no tiene importancia significativa dentro del modelo de negocios de la empresa; sin embargo, se considera posible la expansión futura de la cartera de productos siguiendo la metodología descrita en el primer objetivo del presente Trabajo de Grado.

Partiendo de lo anterior, la compañía presenta una fortaleza en términos de investigación y desarrollo, ya que el costo de las herramientas de investigación de mercado es bajo y el tiempo requerido para la selección de nuevos productos y su introducción al mercado es inferior al necesario para crear un producto innovador.

### *Instalaciones de producción*

La compañía cuenta tanto con la infraestructura del sistema logístico de Amazon, como con la de la compañía fabricante del producto. Esto se considera una fortaleza, pues en ambos casos la compañía se beneficia de la capacidad operativa de ambas organizaciones sin asumir los costos asociados.

### *Ubicación*

La ubicación de la compañía es irrelevante para el desarrollo de su actividad, ya que el contacto con el cliente toma lugar a través de la red. No obstante, desde el punto de vista logístico se tiene una fortaleza importante, por cuanto la mercancía es almacenada y distribuida por Amazon. El gigante tecnológico dispone de almacenes en sitios claves de España, aprovechando de esta manera los corredores logísticos del país (ver Anexo A) para llegar a los consumidores con mayor facilidad. Además, tiene 120 taquillas Amazon Locker en 30 ciudades distintas (Valero, 2017), lo que amplía el tamaño de su red de distribución y la comodidad del servicio para los clientes, quienes pueden retirar sus pedidos en taquillas inteligentes ubicadas en gasolineras y otros negocios locales.

### **Formulación y selección de estrategias**

En las tablas 6 y 7 se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas mediante el análisis del contexto externo e interno de la organización.

### Análisis FODA

Tabla 6. Resumen de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas

Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
F1	El personal está comprometido con los objetivos del plan de negocios y con el crecimiento sostenido de la organización a corto, mediano y largo plazo.	D1	La compañía necesita financiamiento externo para entrar al mercado.
F2	El clima organizacional es adecuado para llevar a cabo el emprendimiento.	D2	La diferencia horaria entre los socios puede retrasar las comunicaciones y la toma de decisiones.
F3	Debido al tamaño reducido de la organización, resulta más fácil la gestión del talento humano y se mantienen bajos los costos.	D3	No se cuenta con experiencia en cuanto a la creación de empresas ni su régimen fiscal.
F4	La organización se beneficia de la experticia del personal de la compañía fabricante en cuanto a manufactura de productos.	D4	El personal no puede dedicarse a la empresa a tiempo completo.
F5	La organización se beneficia de la experticia del personal de Amazon en cuanto a gestión logística y servicio al cliente.	D5	Falta de experiencia en ventas minoristas y comercio en Amazon.
F6	La compañía se beneficia de la imagen de Amazon y de la confianza proporcionada por el sistema de reseñas y calificaciones.	D6	Falta de personal para control de calidad del producto en China.
F7	Se necesita poco tiempo y dinero para sacar nuevos productos al mercado.		
F8	La compañía usa la red logística de Amazon España para entregar valor de tiempo y lugar a los clientes.		
Oportunidades (O)		Amenazas (A)	
O1	Bajos tipos de interés para opciones de financiamiento. Implica costos menores y mayor margen para reinversión o imprevistos.	A1	Desconfianza en la economía causada por incertidumbre política en España.
O2	Crecimiento sostenido y posicionamiento del comercio electrónico.	A2	Situación económica actual y pronósticos a corto y mediano plazo.
O3	Popularización de los marketplaces dentro del comercio electrónico. Existencia de clientes potenciales en otros países.	A3	Cambios en el algoritmo de posicionamiento en búsqueda de Amazon.
O4	Posicionamiento de Amazon como marketplace por excelencia.	A4	Baja receptividad de los proveedores contactados.
O5	Cambio en la percepción de las fundas de sofá elásticas e incremento de su uso entre la población española.	A5	Amazon controla la mayor parte del core-business de la compañía.
O6	Envejecimiento de la población	A6	No existe posibilidad de negociar mejores términos comerciales con Amazon.

Tabla 7. Resumen de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas (cont.)

Oportunidades (O)		Amenazas (A)	
O7	Incremento del número de mascotas en el hogar.	A7	Riesgos inherentes a la producción de la mercancía en otro país y al uso de empresas logísticas para el traslado del cargamento a España.
O8	Perfil demográfico de las personas que compran en marketplaces. Prevalencia de adultos maduros con hijos.	A8	Mayores barreras de entrada en el nicho debido a la concentración de la demanda en pocos competidores y a la calidad de las publicaciones existentes.
O9	Modificaciones en el sistema de reseñas y ratings de Amazon.	A9	Existencia de grupos de presión en materia medioambiental.
O10	Existencia de herramientas de gestión para negocios de ventas minoristas en Amazon FBA		
O11	Rápido incremento en el número de proveedores disponibles en Alibaba.com para el producto a comercializar.		
O12	La tercerización de la producción permite comercializa productos de calidad a un bajo costo.		
O13	Distribución de las ventas restantes del nicho de forma pareja entre los productos.		
O14	Existencia de oportunidades de mejora en los productos actualmente ofrecidos.		
O15	Existencia de entidades financieras dispuestas a otorgar financiamiento a bajos tipos de interés		
O16	Existencia de demanda saludable		

Para el desarrollo de la matriz FODA, se cruzaron los factores presentados en la tabla 8 a fin de determinar las posibles estrategias que seguirá la organización durante su operación. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 8.

Tabla 8. Matriz FODA para la organización en estudio

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategias FO (máx-máx)	Estrategias DO (min-máx)
	<p><b>FO1.</b> Desarrollar un producto de mejor calidad que el de la competencia, ofrecer promociones y aprovechar las reseñas positivas de compradores verificados para aumentar visibilidad (F6, F7 / O5, O9, O10, O14).</p> <p><b>FO2.</b> Tomar en cuenta las tendencias demográficas en el país para el desarrollo de nuevos productos (F4, F6, F7 / O6, O7, O8).</p> <p><b>FO3.</b> Expandir en un futuro las operaciones a otros marketplaces dentro de España (con el producto actual) y a marketplaces de Amazon en otros países europeos (con nuevos productos) (F4, F5, F6, F8 / O3, O4, O13, O16).</p> <p><b>FO4.</b> Realizar mejoras al formulario de contacto con base en la retroalimentación de los proveedores contactados y habilitar el pago a través de Alibaba.com para poder trabajar con más proveedores (F4, / O11).</p>	<p><b>DO1.</b> Solicitar financiamiento a entidades bancarias aprovechando los bajos tipos de interés (D1 / O1, O15).</p> <p><b>DO2.</b> Utilizar las herramientas de gestión disponibles, desarrollar un plan operativo y hacer uso de aplicaciones de mensajería instantánea y de un plan de reuniones para fortalecer comunicaciones (D2, D4, D5 / O10).</p> <p><b>DO3.</b> Tercerizar la producción y la gestión logística, utilizar el comercio electrónico como único canal (D4, D5 / O2, O12).</p>
Amenazas (A)	Estrategias FA (máx-min)	Estrategias DA (min-min)
	<p><b>FA1.</b> Aprovechar el compromiso del talento humano para hacer frente a los retos del contexto político y económico (F1, F2 / A1, A2).</p> <p><b>FA2.</b> Optimizar la estructura de costos para ofrecer productos con precios atractivos que den márgenes de ganancia superiores al 30% (F3, F4, F5, F6, F7, F8 / A1, A2).</p> <p><b>FA3.</b> Buscar productos con una piscina de proveedores más amplia. Optimizar los términos de búsqueda para proveedores de los productos existentes (F7 / A4).</p> <p><b>FA4.</b> Explorar nuevos nichos y aumentar la cantidad de términos de búsqueda asociados a los productos existentes para aumentar visibilidad y atraer más ventas (F6, F7 / A3, A8).</p> <p><b>FA5.</b> Ofrecer los productos en Amazon sólo a través de FBA para aprovechar la infraestructura e influencia de la compañía, así como disminuir los riesgos sobre la mercancía. (F5, F6, F8 / A7, A8, A9).</p> <p><b>FA6.</b> Afianzar relaciones con proveedores y empresas logísticas garantizar calidad y precios competitivos y expandir el negocio fuera de Amazon (F4, F7 / A5, A6, A7, A8).</p>	<p><b>DA1.</b> Ofrecer productos baratos y de calidad superior a la de la competencia, en nichos con buena demanda y poca concentración de las ventas (D1 / A1, A2, A8).</p> <p><b>DA2.</b> Contratar a agencia inspectora para realizar control de calidad y asegurar la mercancía (D6 / A7).</p> <p><b>DA3.</b> Calificar al personal y hacer uso de las herramientas de gestión, marketing, monitoreo de competencia e investigación de mercado disponibles. (D5 / A8).</p> <p><b>DA4.</b> Comenzar comercializando en Amazon y luego expandirse a otros canales (marketplaces, tienda propia online) (D3, D6 / A5).</p>

### *Análisis interno-externo*

Tras identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y definir las posibles estrategias a aplicar, se realizó un análisis interno-externo para determinar qué tipo de estrategias es más conveniente para la organización con base en los factores antes mencionados. Para ello, se crearon una matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE) y una matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI). El puntaje ponderado resultante de ambas fue graficado en una matriz interna-externa que permitió conocer la perspectiva estratégica que mejor se adapta a las características de la organización y su contexto.

En las tablas 9 y 10 se presenta la matriz EFE. Para el desarrollo de dicha herramienta, se condensaron las oportunidades y amenazas halladas. A continuación, se le asignó un peso a cada factor con base en la importancia de este para el éxito de la organización. Luego se calificó cada factor, asignándole un valor de 1 a las amenazas importantes, 2 a las amenazas comunes, 3 a las oportunidades comunes y 4 a las oportunidades importantes. Finalmente, se calculó el puntaje ponderado de cada factor y se sumaron todos los puntajes ponderados para obtener el puntaje final.

*Tabla 9.* Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de la organización en estudio

No	Factor	Peso	Puntaje	Puntaje ponderado
<b>Oportunidades (O)</b>				
O1	Bajos tipos de interés para opciones de financiamiento. Implica costos menores y mayor margen para reinversión o imprevistos.	0,02	3	0,06
O2	Crecimiento sostenido del comercio electrónico en España a tasas interanuales superiores al 20%	0,05	4	0,2
O3	Posicionamiento de los marketplaces dentro del comercio electrónico. Existencia de clientes potenciales en otros países.	0,05	3	0,15
O4	Posicionamiento de Amazon como marketplace por excelencia.	0,05	4	0,2
O5	Cambio en la percepción de las fundas de sofá elásticas e incremento de su uso entre la población española.	0,01	3	0,03

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de la organización en estudio (cont.)

No	Factor	Peso	Puntaje	Puntaje ponderado
<b>Oportunidades (O)</b>				
O6	Envejecimiento de la población	0,01	3	0,03
O7	Incremento del número de mascotas en el hogar.	0,01	3	0,03
O8	Perfil demográfico de las personas que compran en marketplaces. Prevalencia de adultos maduros con hijos.	0,01	3	0,03
O9	Modificaciones en el sistema de reseñas y ratings de Amazon.	0,05	4	0,2
O10	Existencia de herramientas de gestión para Amazon FBA	0,03	4	0,12
O11	Rápido incremento en el número de proveedores disponibles en Alibaba.com para el producto a comercializar.	0,06	4	0,24
O12	La tercerización de la producción permite comercializar productos de calidad a un bajo costo.	0,03	3	0,09
O13	Distribución de las ventas restantes del nicho de forma pareja entre los productos.	0,02	3	0,06
O14	Existencia de oportunidades de mejora en los productos actualmente ofrecidos.	0,08	4	0,32
O15	Existencia de entidades financieras dispuestas a otorgar financiamiento a bajos tipos de interés	0,05	3	0,15
O16	Existencia de demanda saludable	0,03	3	0,09
<b>Amenazas (A)</b>				
A1	Desconfianza en la economía causada por incertidumbre política en España.	0,04	1	0,04
A2	Situación económica actual y pronósticos a corto y mediano plazo.	0,06	1	0,06
A3	Cambios en el algoritmo de posicionamiento en búsqueda de Amazon.	0,08	1	0,08
A4	Baja receptividad de los proveedores contactados.	0,05	1	0,05
A5	Amazon controla la mayor parte del core-business de la compañía.	0,07	1	0,07
A6	No existe posibilidad de negociar mejores términos comerciales con Amazon.	0,02	1	0,02
A7	Riesgos inherentes a la producción de la mercancía en otro país y al uso de empresas logísticas para el traslado del cargamento a España.	0,04	2	0,08
A8	Mayores barreras de entrada en el nicho debido a la concentración de la demanda en pocos competidores y a la calidad de las publicaciones existentes.	0,07	1	0,07
A9	Existencia de grupos de presión en materia medioambiental.	0,01	2	0,02
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,49</b>

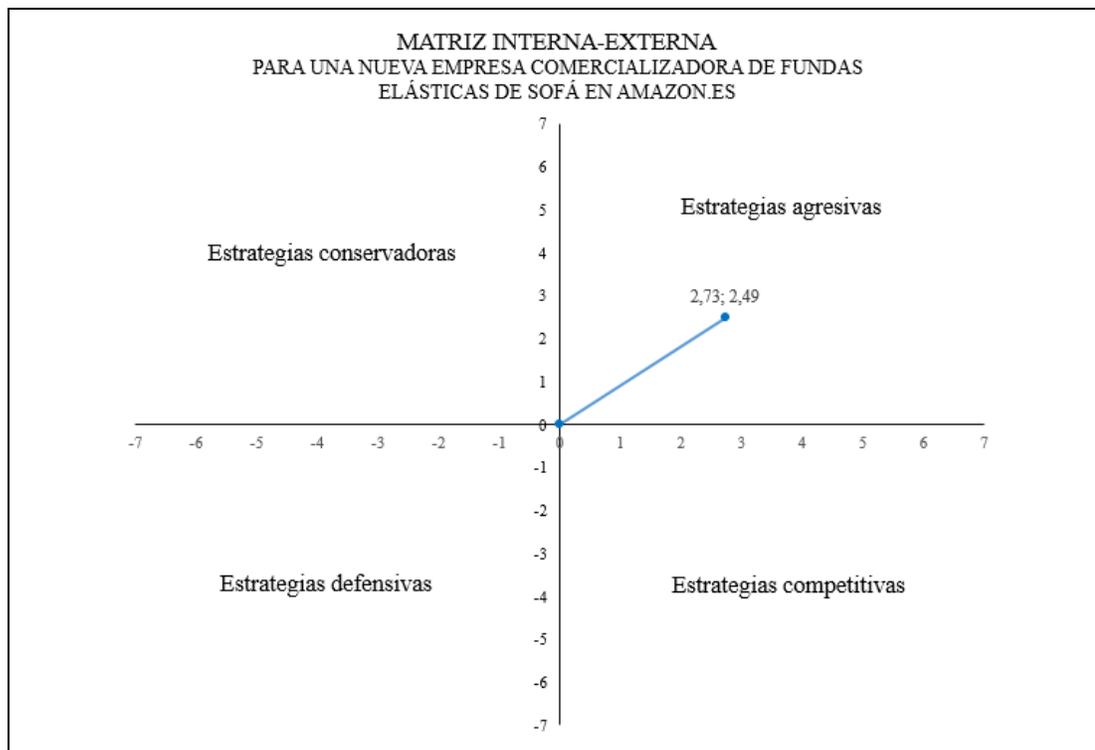
El puntaje ponderado de la matriz EFE es de 2,49.

Para la realización de la matriz EFI se siguió un procedimiento similar al utilizado en el desarrollo de la matriz EFE, pero se utilizaron las fortalezas y debilidades de la organización.

*Tabla 11.* Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de la organización en estudio

No	Factor	Peso	Puntaje	Puntaje ponderado
<b>Fortalezas (F)</b>				
F1	El personal está comprometido con los objetivos del plan de negocios y con el crecimiento sostenido de la organización a corto, mediano y largo plazo.	0,06	3	0,18
F2	El clima organizacional es adecuado para llevar a cabo el emprendimiento.	0,03	3	0,09
F3	Debido al tamaño reducido de la organización, resulta más fácil la gestión del talento humano y se mantienen bajos los costos.	0,03	3	0,09
F4	La organización se beneficia de la experticia del personal de la compañía fabricante en cuanto a manufactura de productos.	0,08	4	0,32
F5	La organización se beneficia de la experticia del personal de Amazon en cuanto a gestión logística y servicio al cliente.	0,1	4	0,4
F6	La compañía se beneficia de la imagen de Amazon y de la confianza proporcionada por el sistema de reseñas y calificaciones.	0,1	4	0,4
F7	Se necesita poco tiempo y dinero para sacar nuevos productos al mercado.	0,04	3	0,12
F8	La compañía usa la red logística de Amazon España para entregar valor de tiempo y lugar a los clientes.	0,15	4	0,6
<b>Debilidades (D)</b>				
D1	La compañía necesita financiamiento externo para entrar al mercado.	0,15	1	0,15
D2	La diferencia horaria entre los socios puede retrasar las comunicaciones y la toma de decisiones.	0,05	2	0,1
D3	No se cuenta con experiencia en cuanto a la creación de empresas ni su régimen fiscal.	0,08	1	0,08
D4	El personal no puede dedicarse a la empresa a tiempo completo.	0,04	2	0,08
D5	Falta de experiencia en ventas minoristas y comercio en Amazon.	0,06	1	0,06
D6	Falta de personal para control de calidad del producto en China.	0,03	2	0,06
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,73</b>

El puntaje ponderado resultante de la matriz EFI es de 2,73, lo que sugiere una posición interna fuerte.



*Figura 17.* Matriz interna-externa de la organización en estudio.

Una vez calculados los puntajes ponderados de ambas matrices, se graficaron los resultados en la matriz interna-externa mostrada en la figura 17. Puede observarse que, con base en el contexto interno y externo de la organización, las estrategias más convenientes son de tipo agresivo. Las estrategias agresivas, según David (2013, p. 178) incluyen: integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación, tanto relacionada como no relacionada. A su vez, Gurel y Sari (2015, p. 315) señalan que este tipo de estrategias son análogas a las estrategias FO determinadas en el análisis FODA.

#### *Matriz PEYEA*

Con la finalidad de validar los resultados obtenidos en el análisis interno-externo y de profundizar en el estudio de las estrategias posibles, se realizó una matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la cual es una herramienta

de adecuación que permite conocer cuáles son las estrategias más adecuadas para la organización, en función de dos dimensiones externas —estabilidad del entorno y fuerza de la industria— y dos internas —fuerza financiera y ventaja competitiva—. En las tablas 12 y 13 se expone la ponderación de factores considerados en la matriz PEYEA, los cuales se basan en aquellos señalados en las matrices EFE y EFI, pero son más específicos.

*Tabla 12. Ponderación de factores que constituyen la matriz PEYEA*

	Puntaje
<b>Fuerza financiera (FF)</b>	
La organización no cuenta con el capital para poner en marcha la idea de negocios.	1
El producto escogido ofrece un margen de ganancia superior al 30%	7
<b>PROMEDIO</b>	<b>4</b>
<b>Fuerza de la industria (FI)</b>	
El comercio electrónico presentó un crecimiento interanual de 22,2% en el primer trimestre del 2019 y ha tenido crecimientos superiores al 20% en los últimos 10 trimestres.	7
58% de la población española entre 16 y 74 años ha comprado por internet en el último año y 46,9% ha realizado operaciones de comercio electrónico en el último mes. La penetración es de 53%.	5
En 2018, las ventas online representaron el 5,4% de las ventas minoristas en España, 20% del consumo de los hogares y un 10% de la facturación de las empresas que usan el comercio electrónico como un canal.	5
46,7% de las compras web hechas en España son realizadas en portales de otros países.	2
88% de los compradores por internet en España asocian el comercio electrónico con los marketplaces y 7 de cada 10 que cierran una compra online lo hacen a través de un marketplace.	6
Amazon tiene una penetración de 82%, capta a 9 de cada 10 visitantes y fideliza 9 de cada 10 compradores.	7
<b>PROMEDIO</b>	<b>5,33</b>
<b>Estabilidad del entorno (EE)</b>	
El bloqueo político en España y los intentos separatistas de Cataluña han generado desconfianza en la economía española.	-6
La economía de España se está ralentizando.	-4
España se enfrenta a una alta tasa de paro y a una baja tasa de generación de empleo.	-5
La deuda pública de España es del 98,9% del PIB y el país proyecta aumentar el gasto en 3,8% sin poder generar nuevos canales de ingresos.	-4
El ICC ha bajado 9,9 puntos en términos interanuales respecto a septiembre de 2018. Y ha descendido mes a mes desde junio de 2019.	-7
Los tipos de interés para préstamos se sitúan en bajos históricos pero el consumo y la inversión se han contraído en favor del crecimiento del ahorro.	-7
La operación de la compañía depende fuertemente tanto de Amazon como de la empresa fabricante y las organizaciones logísticas que transportan la mercancía desde China hasta el almacén de Amazon.	-7
Existen entidades financieras dispuestas a otorgar préstamos para inversión a bajos tipos de interés	-1
<b>PROMEDIO</b>	<b>-5,13</b>

Tabla 13. Ponderación de factores que constituyen la matriz PEYEA (cont.)

	Puntaje
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>	
La organización tiene una gran base de clientes potenciales, debida a la popularización de las fundas de mueble en los hogares, el envejecimiento de la población y el incremento de la cantidad de mascotas en los hogares españoles.	-1
Las ventas del nicho son estables y no se observan tendencias estacionales. El nicho presenta un interés de búsqueda atractivo.	-1
53,50% de las ventas están concentradas en los primeros 10 productos del nicho.	-6
Amazon ha cambiado su algoritmo para potenciar la visibilidad de productos que le sean más rentables.	-5
Amazon ha realizado cambios en sus sistema de reseñas y calificaciones para favorecer la calidad del producto frente a su antigüedad en el mercado.	-1
La compañía se beneficia de la imagen de Amazon y de la confianza proporcionada por el sistema de reseñas y calificaciones.	-1
La organización se beneficia de la experticia del personal de la compañía fabricante en cuanto a manufactura de productos.	-2
La organización se beneficia de la experticia del personal de Amazon en cuanto a gestión logística y servicio al cliente.	-1
La compañía usa la red logística de Amazon España para entregar valor de tiempo y dinero a los clientes.	-1
El personal no cuenta con experiencia en ventas minoristas o comercio en Amazon.	-3
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2,20</b>

Después de obtener el puntaje promedio de cada dimensión, se calcularon las coordenadas del punto a graficar en la matriz PEYEA. Para ello, se sumaron los puntajes de las dimensiones internas, ubicadas en el eje X, y los de las dimensiones externas, ubicadas en el eje Y. El puntaje obtenido para las internas fue de 3,13 y el de las externas fue de -1,13.

Las coordenadas del punto calculado fueron graficadas en la matriz PEYEA mostrada en la figura 18. De esta manera, pudo determinarse que la organización se beneficiaría de un perfil competitivo; no obstante, el punto se encuentra cercano de la posición agresiva, en consonancia con los resultados del análisis interno-externo. Según David (2013, p. 180), este resultado se corresponde con “una empresa con importantes ventajas competitivas en una industria de alto crecimiento”, que puede poner en práctica estrategias como: integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo

de producto. Gurel y Sari (2015, p. 315) mencionan que las estrategias competitivas son equivalentes a las FA obtenidas del análisis FODA.

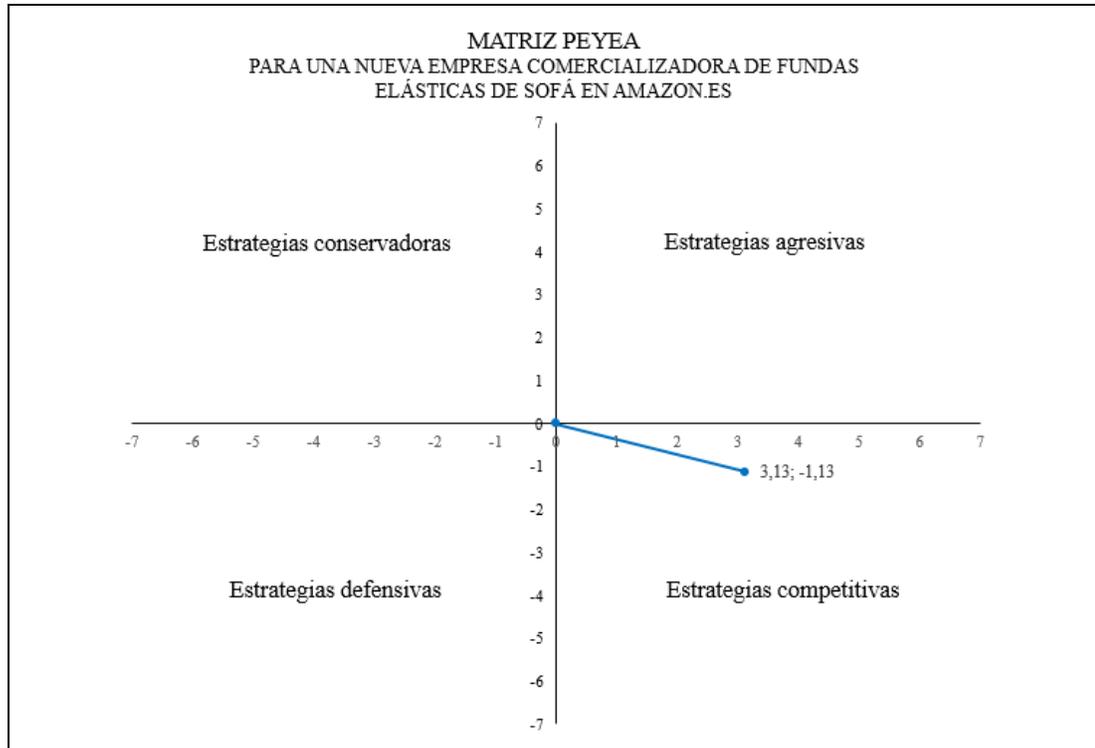


Figura 18. Matriz PEYEA de la organización en estudio.

### *Selección de estrategias*

Como puede apreciarse en las figuras 17 y 18, existen dos (2) perfiles estratégicos que podrían resultar beneficiosos para la organización: el agresivo y el competitivo. Las estrategias agresivas, análogas a las FO, se apalancan en las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades del contexto; por otra parte, las competitivas (FA) se escudan en las fortalezas para hacer frente a las amenazas. Lejos de ser mutuamente exclusivas, ambas posiciones estratégicas se consideran complementarias, ya que la compañía tiene fortalezas importantes que puede utilizar tanto para crear ventajas competitivas como para protegerse ante los riesgos y las incertidumbres que ofrece su entorno; además, según lo expuesto por David (2013, p.

178), existe cierto solapamiento entre las medidas disponibles para cada ruta estratégica. Por último, puede observarse en la figura 18 que el vector de posición estratégica resultante de evaluar las fuerzas financieras, las fuerzas de la industria, las ventajas competitivas y la estabilidad del entorno está cercano al cuadrante de estrategia agresiva. De esto se infiere que, si bien desde esta perspectiva la estrategia competitiva es la más adecuada, el uso de estrategias agresivas también podría contribuir al crecimiento de la organización.

Con base en lo anterior, se decidió combinar las estrategias FA y FO derivadas del FODA para definir la posición estratégica de la compañía. En la siguiente tabla se muestran las alternativas vinculadas a ambos tipos de estrategia y las medidas resultantes del cruce de ellas.

*Tabla 14.* Definición de estrategias a seguir por la organización en estudio

Estrategias agresivas (FO)		Estrategias competitivas (FA)	
FO1	Desarrollar un producto de mejor calidad que el de la competencia, ofrecer promociones y aprovechar las reseñas positivas de compradores verificados para aumentar visibilidad (F6, F7 / O5, O9, O10, O14).	FA1	Aprovechar el compromiso del talento humano para hacer frente a los retos del contexto político y económico (F1, F2 / A1, A2).
FO2	Tomar en cuenta las tendencias demográficas en el país para el desarrollo de nuevos productos (F4, F6, F7 / O6, O7, O8).	FA2	Optimizar la estructura de costos para ofrecer productos con precios atractivos que den márgenes de ganancia superiores al 30% (F3, F4, F5, F6, F7, F8 / A1, A2).
FO3	Expandir en un futuro las operaciones a otros marketplaces dentro de España (con el producto actual) y a marketplaces de Amazon en otros países europeos (con nuevos productos) (F4, F5, F6, F8 / O3, O4, O13, O16).	FA3	Buscar productos con una piscina de proveedores más amplia. Optimizar los términos de búsqueda para proveedores de los productos existentes (F7 / A4).
FO4	Realizar mejoras al formulario de contacto con base en la retroalimentación de los proveedores contactados y habilitar el pago a través de Alibaba.com para poder trabajar con más proveedores (F4, / O11).	FA4	Explorar nuevos nichos y aumentar la cantidad de términos de búsqueda asociados a los productos existentes para aumentar visibilidad y atraer más ventas (F6, F7 / A3, A8).

Tabla 15. Definición de estrategias a seguir por la organización en estudio (cont.)

Estrategias agresivas (FO)		Estrategias competitivas (FA)	
		FA5	Ofrecer los productos en Amazon sólo a través de FBA para aprovechar la infraestructura e influencia de la compañía, así como disminuir los riesgos sobre la mercancía. (F5, F6, F8 / A7, A8, A9).
		FA6	Afianzar relaciones con proveedores y empresas logísticas garantizar calidad y precios competitivos y expandir el negocio fuera de Amazon (F4, F7 / A5, A6, A7, A8).
Estrategias resultantes:			
FO1, FO4 / FA2, FA4	Ofrecer productos de calidad superior a la de los competidores a precios atractivos. Mantener costos bajos y márgenes altos mediante búsqueda de proveedores que ofrezcan calidad a bajo precio.		
FO2 / FA3, FA4	Apalancarse en el uso de términos de búsqueda (keywords) para incrementar visibilidad de los productos existentes en el marketplace. Desarrollar nuevos productos que se ajusten a las tendencias demográficas y culturales nacionales en adición a los criterios tradicionales para la búsqueda de nichos en Amazon.		
FO3 / FA1, FA4	Afianzarse en el compromiso del personal para expandir el negocio a otros canales (otros marketplaces, tienda propia online) en España con los productos actuales y a otros marketplaces de Amazon en Europa con nuevos productos.		
FO4 / FA3, FA6	Fortalecer las relaciones comerciales con proveedores y empresas logísticas para facilitar el proceso de expansión y garantizar seguridad y calidad en el servicio.		

Con base en los resultados presentados en la tabla 15 se seleccionó una estrategia de penetración para la entrada de la compañía al mercado que será complementada a mediano plazo con una estrategia de diversificación a fin de expandir la cartera de productos y los canales en los que opera la compañía. En cuanto a los productos ofrecidos, la diversificación será inicialmente de tipo no relacionado, pero existe la posibilidad de utilizar estrategias de diversificación relacionada en caso de encontrarse un nicho atractivo con incentivos para la implementación de esta estrategia.

David (2013, p. 141) afirma que la estrategia de penetración de mercado es conveniente, entre otros factores, cuando el nicho en que está incursionando la compañía no está saturado, cuando existe la posibilidad de ganar participación en el mercado y cuando la relación costo de publicidad/ventas es alta. Todas las condiciones mencionadas se cumplen para la organización. Si bien el nicho escogido está caracterizado por una demanda media y bajos niveles de competencia, más de la mitad

de las ventas se concentran en los primeros diez productos y hay gran variedad de alternativas; no obstante, existen oportunidades de mejora importantes entre los productos disponibles. En este sentido, se considera que la ruta estratégica más adecuada para la entrada al mercado es apalancar el desarrollo de productos de calidad superior a la de los competidores en una estrategia de penetración de mercado enfocada en:

- **Optimizar los términos de búsqueda:** Utilizar herramientas para la investigación de términos de búsqueda (keyword research), con la finalidad de conocer cuáles términos usan los clientes potenciales cuando buscan el producto ofrecido. El objetivo es incorporar esos términos a la publicación para potenciar la visibilidad del producto en el nicho y atraer más ventas.
- **Optimizar la publicación:** Implica optimizar el texto de la publicación para el motor de búsqueda de Amazon (ver punto anterior), seguir los lineamientos de Amazon en cuanto a las fotos de la publicación y crear publicaciones que sean atractivas para el cliente.
- **Realizar publicidad dentro y fuera de Amazon:** La publicidad pay-per-click (PPC) permite mejorar la posición del producto en las páginas de búsqueda y también afecta al tráfico orgánico hacia la publicación, puesto que aumenta la velocidad de venta del producto. Esto a su vez conlleva una serie de beneficios, entre ellos, un mejor ranking orgánico, un mejor BSR, posicionamiento de la marca y reconocimientos otorgados por Amazon que incrementan la confianza de los clientes potenciales. En resumen, las campañas PPC aumentan el potencial general de ventas del producto.
- **Entrar al mercado con promociones y descuentos para ganar reseñas:** Entrar al mercado con una promoción puede generar tráfico orgánico hacia la publicación y generar más ventas, lo que aumentaría el atractivo del producto ante el algoritmo de Amazon y le permitiría escalar posiciones en las páginas de búsqueda. Adicionalmente, pueden usarse softwares de monitoreo y fijación de precios basados en algoritmos (repricing software) para ajustar el precio del

producto con base en los de la competencia, tanto en Amazon como fuera de esta plataforma.

- **Ofrecer excelente servicio al cliente:** Afecta el ranking orgánico del producto y está compuesto por diversos factores, entre ellos: respuestas oportunas a las preguntas y solicitudes de los clientes, rapidez de envío, número de órdenes perfectas, la condición y calidad de los productos ofrecidos y el número de órdenes canceladas.

Adicionalmente, esta estrategia de penetración con un solo producto reduciría el tiempo requerido y el capital necesario para la puesta en marcha de la organización.

Por otra parte, la estrategia de diversificación a mediano plazo corresponde con la necesidad de disminuir los riesgos derivados de ofrecer un único producto y tener a Amazon como único canal. Entre estos riesgos se cuentan:

- Disminución de las ventas o fracaso del producto por cambios en el algoritmo de búsqueda, en el algoritmo de publicidad o en el sistema de reseñas y calificaciones.
- Contracción de los márgenes de ganancias por aumentos en las tarifas de referencia, en el costo-por-click de las campañas PPC o en los costos logísticos FBA.
- Suspensión errónea de la cuenta y fracaso del negocio.

La compañía puede adquirir experiencia en Amazon debido a las facilidades del sistema logístico y a la cantidad de herramientas auxiliares de gestión existentes para vendedores Amazon FBA. Luego, aprovechando la popularidad del comercio electrónico y de los marketplaces en España, podría incursionar en otros sitios webs o comenzar a construir una marca y afianzar relaciones con proveedores y empresas logísticas para ofrecer su producto en una página web propia. Simultáneamente, la empresa podría hacer frente al contexto económico y político del país ofreciendo

productos en los marketplaces de Amazon en otros países. Debido a las marcadas diferencias culturales entre los países europeos, la organización debería hacer una investigación de mercado siguiendo la metodología reseñada en este Trabajo de Grado para comercializar productos que se vendan bien en esos países.

### **Diseñar el modelo de negocios que será utilizado por la organización**

Tras elegir el producto a comercializar y evaluar el contexto tanto interno como externo en el que se desempeñará la organización, se procedió a diseñar el modelo de negocios en el que se fundamenta el plan de negocios desarrollado. Para ello, inicialmente se compararon tres (3) metodologías de formulación de modelos de negocios, con la finalidad de seleccionar la que mejor se ajustara a las necesidades de la compañía. Posteriormente, se desarrollaron los campos requeridos por la metodología seleccionada.

#### **Comparación de metodologías para la formulación de modelos de negocios**

Para la comparación se seleccionaron tres (3) metodologías: Strategy Sketch, diseñada por Jeroen Kraaijenbrink, Business Model Canvas, de Alex Osterwalder e Yves Pigneur y Lean Canvas, una modificación del Business Model Canvas propuesta por Ash Maurya y pensada sólo para start-ups. Se escogió Business Model Canvas porque durante el proceso de revisión bibliográfica se observó que es el método más empleado en el desarrollo de trabajos de grado de este tipo; de forma similar, Lean Canvas es la alternativa más popular al BMC y dado que es específicamente usado por nuevas empresas con propuestas de valor poco convencionales, se consideró apropiada su evaluación. Finalmente, se optó por comparar la menos conocida Strategy Sketch con las dos anteriores porque, como el Lean Canvas, es una modificación del BMC y además incorpora elementos de estrategia entre sus bloques fundamentales. A continuación, se presenta una breve descripción de cada metodología, así como una tabla comparativa de las tres que fue utilizada para efectuar la selección.

### Strategy Sketch

El lienzo Strategy Sketch fue concebido como una herramienta visual que combina los elementos esenciales para desarrollar la estrategia de una organización. Kraaijenbrink (2019), su autor, puntualiza que la estrategia “explica cómo la organización crea valor para sus clientes de una manera distinta a la de sus competidores” (traducción del autor), en este sentido, la estrategia sirve un propósito similar al de un modelo de negocios y por esto puede compararse el Strategy Sketch con las dos (2) metodologías restantes.

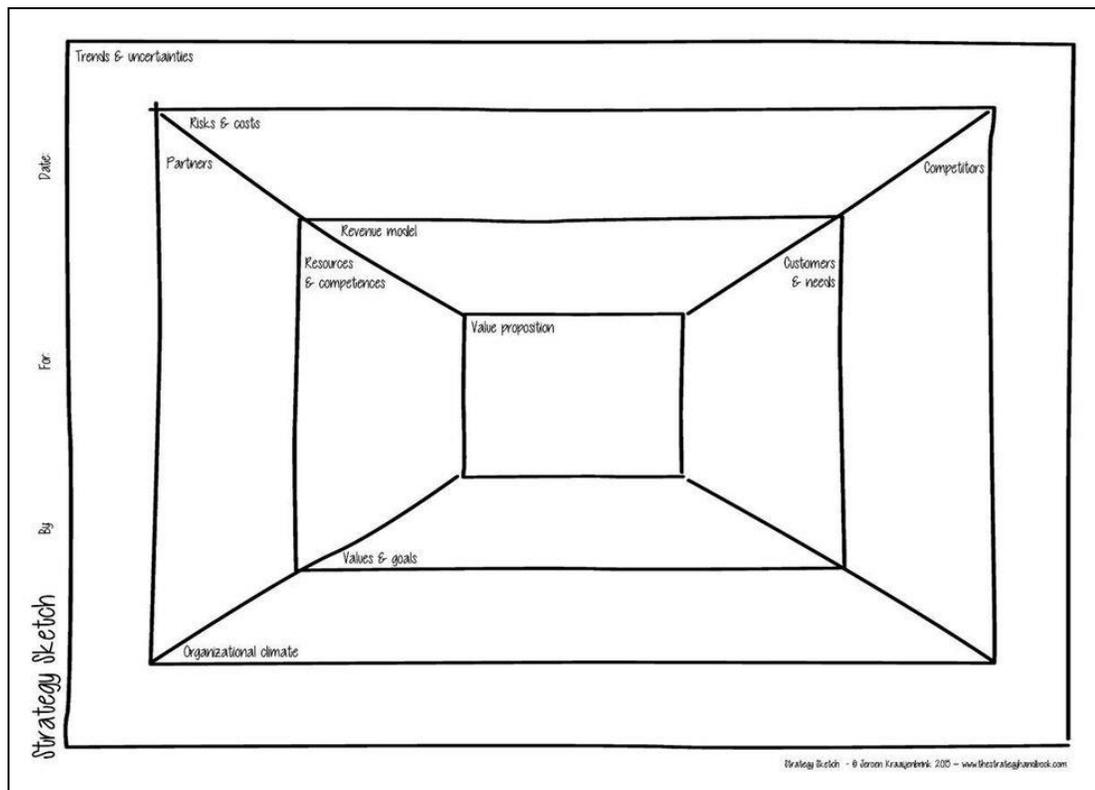


Figura 19. Componentes de la matriz Strategy Sketch. Tomado de *The 10 ingredients that every strategy should have*, por J. Kraaijenbrink, 2019, Forbes. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/06/07/the-10-ingredients-that-every-strategy-should-have/#71b9b2785bf1>

Como se presenta en la figura 19, el Strategy Sketch está compuesto por 10 bloques de interés, los cuales se describen a continuación (Kraaijenbrink, 2019):

- **Propuesta de valor (Value proposition):** Los bienes y servicios que ofrece la organización, cómo los ofrece y el valor agregado que tienen para los clientes.
- **Clientes y necesidades (Customers and needs):** Las personas y organizaciones que constituyen el público objetivo y cuáles de sus necesidades satisfacen los bienes o servicios ofrecidos.
- **Competidores (Competitors):** Organizaciones que venden productos similares y con las que el cliente comparará al bien o servicio ofrecido por la empresa para decidir si lo compra o no.
- **Recursos y competencias (Resources and competencies):** Qué tiene la empresa, para qué es buena y qué la hace única.
- **Asociaciones (Partners):** Organizaciones con las que trabaja la empresa y añaden valor al producto o servicio.
- **Modelo de ingresos (Revenue model):** Qué se recibe a cambio del bien o servicio ofrecido, de quién, cómo y cuándo.
- **Modelo de costos (Cost model):** A qué riesgos financieros, sociales y de otro tipo se enfrenta la empresa y cómo los maneja.
- **Valores y metas (Values and goals):** Qué desea la organización, hacia dónde se dirige y qué cosas considera importante.
- **Clima organizacional (Organizational climate):** Cómo están definidas la estructura y la cultura organizacional y qué las hace especiales.
- **Tendencias e incertidumbres (Trends and uncertainties):** Qué sucede en el entorno que afecta la operación de la organización y a qué incertidumbres se enfrenta.

*Business Model Canvas*



*Figura 20.* Componentes de la matriz Business Model Canvas. Tomado de *Modelo canvas explicado paso a paso y con ejemplos*, por A. Prim, s.f., Innokabi. Disponible en: <https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

Esta metodología para la creación de modelos de negocios, propuesta por Osterwalder (2004), sostiene que los modelos de negocios pueden ser descritos a través de nueve bloques estructurales, los cuales abarcan cuatro áreas de negocio —clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera— y en conjunto establecen la forma en que la compañía pretende generar ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 15). Estos bloques son:

- **Segmentos de clientes:** Corresponde al nicho o nichos de mercado a los que la organización aspira captar mediante la generación de valor en forma un bien o servicio.
- **Propuesta de valor:** Es el conjunto de bienes o servicios que ofrece la organización y que crean valor para el cliente a través de la resolución de un problema o la satisfacción de una necesidad. En el sentido amplio, la propuesta de valor es un conjunto de beneficios que la compañía ofrece al cliente.

- **Canales:** Describen cómo la compañía se comunica y alcanza a sus segmentos de clientes para entregar su propuesta de valor. Este bloque abarca tanto a los canales de comunicación como a los de distribución y ventas y constituye la interfaz de la compañía ante sus clientes potenciales y reales.
- **Relaciones con clientes:** Representan el tipo de relación que la compañía desea establecer con sus segmentos de clientes.
- **Fuentes de ingreso:** Son todos los flujos de ingreso generados por el negocio.
- **Recursos clave:** Corresponden a los recursos físicos, económicos, humanos e intelectuales necesarios para desarrollar la actividad de la organización. Los recursos claves permiten a la compañía crear su propuesta de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los segmentos de clientes y generar ingresos.
- **Actividades claves:** Describen qué hace la organización, a qué se dedica. Las actividades claves o medulares son las acciones que debe tomar la compañía para garantizar el éxito de su operación.
- **Asociaciones claves:** Son la red de proveedores, aliados comerciales e intermediarios que garantizan el funcionamiento de la empresa a través de la optimización del modelo de negocios, la reducción del riesgo o la adquisición de recursos.
- **Estructura de costos:** Es la relación de todos los costos en los que incurre la compañía durante su operación.

### *Lean Canvas*

Es una modificación del Business Model Canvas orientada al desarrollo de modelos de negocio para compañías que pretenden entrar al mercado mediante la innovación (start-ups). La metodología Lean Canvas también cuenta con nueve pilares fundamentales, sin embargo, están enfocados hacia la resolución de un problema

mediante la creación de una propuesta de valor única que otorgue una ventaja a la compañía.



Figura 21. Componentes de la matriz Lean Canvas. Tomado de *Lienzo Lean Canvas explicado paso a paso y con ejemplos*, por A. Prim, s.f., Innokabi. Disponible en: <https://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>

Los bloques que componen el Lean Canvas (ver fig. 21) se describen a continuación:

- **Segmento de clientes:** Según Prim (s.f.), son los nichos objetivo para la idea de negocio innovadora. En el Lean Canvas es importante definir quiénes son los “early adopters”, es decir, los clientes que están dispuestos a pagar por el producto porque les soluciona una necesidad o porque les gusta la idea. Este primer grupo de clientes es una sección del segmento de clientes al que la compañía quiere dirigirse.
- **Problema:** Como se señaló anteriormente, el propósito del Lean Canvas es identificar un problema que valga la pena resolver, tanto para la organización

como para los clientes. En el bloque “problema” deben escribirse tres problemas principales que la empresa desee resolver.

- **Solución:** Es la manera en que la compañía pretende entregar valor a los clientes y se define después de haber seleccionado el segmento objetivo y el problema a solucionar.
- **Propuesta de valor única:** Es la propuesta atractiva que da solución al problema principal.
- **Flujo de ingresos:** Análogo al flujo de ingresos presentado en el BMC.
- **Canales:** Es una combinación de los bloques “Canales” y “Relaciones con clientes” del BMC.
- **Métricas clave:** Conformadas por indicadores que permiten determinar qué acciones de los clientes impulsan el valor; además, facilitan la definición de objetivos y la cuantificación del progreso.
- **Ventaja especial única:** Lo que diferencia a la compañía de sus competidores y le permite defenderse ante estos.
- **Estructura de costos:** Análoga a la estructura de costos del BMC.

#### *Comparación de las alternativas y selección de la metodología a utilizar*

Para la comparación y selección de la metodología a aplicar, se condensaron las características relevantes de cada alternativa en una tabla, adaptada del artículo “A comparison of the Business Model Canvas, the Lean Canvas and the Strategy Sketch” (Oomen, 2016). A continuación, se evaluó de forma cualitativa cada metodología en función de los factores claves de éxito determinados en el objetivo anterior, las necesidades de la compañía y el campo de aplicabilidad de cada una.

Tabla 16. Comparación de alternativas para la selección de una metodología de creación de modelos de negocio.

Modelo	Strategy Sketch	Business Model Canvas	Lean Canvas
Autor	Jeroen Kraaijenbrink	Alex Osterwalder	Ash Maurya
Propósito	Definir estrategia general de la compañía, determinar de dónde surgen las inconsistencias y oportunidad y desarrollar una estrategia mejorada con base en lo anterior.	Crear valor para el negocio.	Definir el modelo de negocios para un segmento de cliente en particular.
Público	Compañías existentes y start-ups	Compañías existentes y start-ups	Start-ups y nuevas iniciativas.
Elementos adicionales	Riesgos Valores y metas Clima organizacional Tendencias e incertidumbres		Problema Solución Métricas clave
Elementos faltantes	Problema Métricas clave	Competidores Riesgos Valores y metas Clima organizacional Problema Métricas clave	Riesgos Valores y metas Clima organizacional Tendencias e incertidumbres Asociaciones claves Recursos clave
Cuándo aplicar	Cuando se requiere definir una estrategia a largo plazo y desarrollar una visión para el futuro	Cuando los valores, metas y clima organizacional están definidos y como un punto de partida para diseñar la propuesta de valor de la organización	En caso de tener una idea innovadora y cuando se desee trabajar bajo los principios de Lean Startup

*Nota:* Adaptado de *A comparison of the Business Model Canvas, the Lean Canvas and the Strategy Sketch*, por J. Oomen, 2016. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/comparison-business-model-canvas-lean-strategy-sketch-joyce/>

Según se señala en la tabla anterior, el método Lean Canvas no es aplicable a la organización, puesto que omite dos factores claves para las operaciones de la compañía: las asociaciones claves y los recursos claves. La idea principal del negocio es la tercerización de la producción y de la gestión logística, por lo que las asociaciones claves son un elemento fundamental a tener en cuenta. Adicionalmente, son vitales para el emprendimiento recursos como: la infraestructura del sistema logístico de Amazon, la plataforma del marketplace y las herramientas informáticas de gestión que hacen

posible el funcionamiento del negocio sin un personal dedicado a tiempo completo. Con base en lo anterior, se descartó el uso de Lean Canvas.

Comparando a Strategy Sketch con Business Model Canvas, se evidencia que ambos pueden ser usados por el mismo tipo de empresas, pero que el primero contiene elementos que BMC omite. Tal es el caso de los bloques “Valores y metas”, “Tendencias e incertidumbres” y “Clima organizacional”, así como la sección de riesgos en el bloque de “Costos”. Esto se debe a que el enfoque de ambas metodologías es distinto: Strategy Sketch fue pensado para diseñar estrategias a fin de conseguir objetivos organizacionales, mientras que Business Model Canvas es un método para la generación de modelos de negocios, es decir, la manera sistemática en que una compañía rentable genera ingresos. Si bien ambos convergen en un punto y pueden ser usados con el mismo objetivo, hay elementos del Strategy Sketch que no son necesarios para todos los modelos de negocios, como sucede con la organización en estudio.

La empresa es pequeña y su idea de negocios surgió de una necesidad práctica de generar un ingreso secundario estable, no de una convicción moral o creativa ni de un deseo de innovar; en tal sentido, el clima organizacional y el *ethos* de la compañía no constituyen factores relevantes para el desarrollo de su modelo de negocios. Del mismo modo, las tendencias, incertidumbres y riesgos fueron tomados en cuenta durante el desarrollo de la estrategia y se presentan en el plan de negocios porque afectarán las decisiones a corto y mediano plazo de la compañía, pero no alteran la manera en que esta generará valor para sus clientes. Partiendo de esto, se descartó el uso de Strategy Sketch, siendo seleccionada la metodología Business Model Canvas.

### **Diseño del modelo de negocios**

La construcción del modelo de negocios se fundamenta en nueve bloques o pilares, los cuales se describen a continuación:

### *Segmentos de clientes*

El segmento objetivo está integrado por el grupo de los compradores online que adquieren fundas de sofá elásticas en Amazon.es. No pudieron conocerse de forma exacta las características geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales del mercado meta, puesto que no existe información de este tipo para los compradores en Amazon. A pesar de esto, se estimaron los atributos señalados mediante el estudio de las tendencias demográficas y socioculturales en España.

#### *Características geográficas*

Esta variable se consideró irrelevante para la segmentación del mercado, puesto que la publicidad y las ventas se realizan por internet, lo que permite abarcar un sector más amplio de la población que incluye a compradores de otros países.

#### *Características demográficas*

- **Edad:** Personas mayores a 25 años y menores de 74. Si se considera que la edad media de emancipación en Europa es de 26 años y que en España esta cifra asciende a 29 (El País, 2019.b), cabe suponer que la probabilidad de que alguien menor a 25 años compre una funda elástica de sofá es pequeña. Adicionalmente, el uso de internet descende con la edad, por lo que se acotó el rango en la edad máxima considerada por el INE para sus estudios de internautas.
- **Ciclo vital de la familia:** Adultos solteros con mascotas, parejas con hijos y/o mascotas, adultos mayores con o sin mascotas.
- **Clase social:** Media-baja.

*Características psicográficas*

- **Estilo de vida:** Entretiene en casa a amigos y familiares, tiene mascotas que viven dentro del hogar y forman parte de la familia, realizan compras por internet.
- **Valores:** Frugalidad y seguridad.

*Características conductuales*

- **Ocasiones:** El producto no muestra variaciones estacionales. Es de uso habitual y su adquisición se realiza motivada por una necesidad puntual.
- **Beneficios deseados:** Protección del mueble, decoración del espacio, expresión de la personalidad.
- **Frecuencia de uso:** El producto es de uso diario. Su adquisición es ocasional.
- **Estatus de usuario:** Usuarios potenciales.
- **Etapas de preparación:** No conocen de la existencia del producto porque este no ha salido al mercado.

*Propuesta de valor*

La compañía planea entregar valor a sus clientes ofreciendo un producto de calidad superior al de sus competidores a precios similares. A este fin se determinaron las oportunidades de mejora existentes en los productos de la competencia (ver apéndice H) y con base en los resultados obtenidos se definieron las siguientes características para el producto:

- **Desempeño:** La empresa proveerá una funda de sofá hecha de una mezcla de 85% poliéster y 15% spandex para mayor elasticidad y resistencia. Esto hace que la funda sea más fácil de instalar, que no se encoja cuando se lave y que sea resistente a las manchas, al polvo y al deterioro por uso. Además, se trabajará con la compañía fabricante para garantizar que los patrones utilizados para la

confección sean fieles al tamaño; es decir, que verdaderamente sirvan a los tamaños de sofá reportados.

- **Conveniencia/facilidad de uso:** La elasticidad mejorada contribuirá a que el producto se adecúe a diferentes tipos de mueble y permitirá mantener la funda en su lugar sin necesidad de barras plásticas, sin embargo, estos serán incluidos con el producto para mayor seguridad. Se colocarán etiquetas en el interior de la funda, señalando la parte trasera y delantera del producto y se incluirá un folleto informativo con las instrucciones. Además, se colocará el instructivo de instalación (infografía/video) en la publicación en Amazon.
- **Veracidad en la publicación:** Se trabajará únicamente con proveedores de Alibaba.com que cuenten con status Verified y Trade Assurance y se pedirán muestras del producto antes de su venta al público para verificar la calidad del mismo. La compañía invertirá en imágenes y otro material gráfico de calidad para la publicación de Amazon, de manera que las características del producto publicado se correspondan con el recibido por el cliente.
- **Servicio al cliente:** Se observó que, en la mayoría de las publicaciones consultadas, son otros usuarios quienes responden las preguntas de los clientes potenciales en lugar de los vendedores. La organización atenderá las inquietudes de los clientes potenciales, así como consultas post-venta por parte de clientes que ya adquirieron el producto.

Otros elementos de la propuesta de valor, como la entrega oportuna o la gestión de reclamos y devoluciones por parte de Amazon son comunes a todos los vendedores minoristas en dicha plataforma, los cuales constituyen la competencia principal de la compañía; por esta razón, no se incluyeron dichos factores.

### *Canales*

La organización empleará un canal directo para la comercialización de sus productos, ya que venderá directamente a sus clientes a través del marketplace de

Amazon España. En la siguiente tabla se muestran las estrategias de comunicación, distribución y ventas con el cliente según la fase del canal:

Tabla 17. Canales de comunicación, venta y distribución a usar por la organización

Tipo de canal		Fase del canal				
		Sensibilización	Evaluación	Compra	Entrega	Post-venta
		Qué medios usa la compañía para presentar su producto a clientes potenciales	Cómo ayuda la compañía a los clientes potenciales a evaluar su Propuesta de Valor	Cómo le permite la compañía a los clientes potenciales comprar su producto	Cómo entrega la compañía su Propuesta de Valor al cliente	Cómo provee la compañía servicio post-venta a sus clientes
Propio	Ventas web	Publicación en Amazon marketplace Publicidad en Amazon Publicidad fuera de Amazon Posicionamiento en motor de búsqueda de Amazon	Publicación en Amazon marketplace. Sección de preguntas. Sección de reseñas.			Servicio de mensajería Comprador-Vendedor en Amazon
Socio comercial				A través del sistema de pago de Amazon	Haciendo uso de la red logística de Amazon España a través de Amazon FBA	Solicitud automatizada de reseñas. Servicio al cliente. Gestión de reclamos y devoluciones.

Notas: Adaptado para la organización de *Business Model Generation* (p. 27), por A. Osterwalder e Y. Pigneur, 2010, John Wiley & Sons.

### *Relaciones con clientes*

La organización establecerá una relación directa de tipo transaccional con sus clientes, puesto que interactuará con ellos a través de la plataforma de Amazon con el objetivo de realizar una venta puntual. Aunque la relación será mayormente automatizada, esta modalidad será complementada con la asistencia personal a través de las secciones de preguntas y reseñas, así como del servicio interno de mensajería Comprador-Vendedor proporcionado por Amazon.

### Estructura de costos

En la siguiente tabla se desglosan los principales costos en los que incurrirá la compañía. Para el cálculo se tomó una demanda mensual de 360 unidades durante el primer año de operación (ver tabla 3), la cual se dividió equitativamente entre los tres tipos de producto a comercializar.

Tabla 18. Estructura general de costos de la organización.

	Funda plaza 1	Funda plazas 2	Funda plazas 3	Totales
Costo unitario de compra al proveedor	4,73	6,10	7,54	
<b>Costos variables</b>				
Costo de compra al proveedor <sup>1</sup>	567,00	732,24	905,04	
Total costo de compra al proveedor				2204,28
<b>Costos de flete e importación</b>				
Subtotales costos de flete e importación <sup>2</sup>	226,13	226,13	226,13	
Total costos de flete e importación <sup>3</sup>				678,38
<b>Costos logísticos en Amazon</b>				
Tarifa FBA <sup>4</sup>	409,20	409,20	409,20	
Tarifa de referencia <sup>5</sup>	360,88	410,20	462,04	
Subtotal costos logísticos de Amazon	770,08	819,40	871,24	
Total costos logísticos en Amazon				2460,71
<b>Costos de marketing</b>				
Publicidad PPC <sup>8</sup>	120,29	136,73	154,01	
Total costos de marketing				411,04
Total costos variables	1684,10	1914,26	2156,18	5754,53
<b>Costos fijos</b>				
Costos de herramientas informáticas				
Amazon Seller Central				39,00
Plataforma de gestión				57,00
Jungle Scout Web App y Extension				49,00
Total costos fijos				145,00
<b>TOTAL</b>				<b>5899,53</b>

*Nota:* Los costos presentados en euros (€). **1.** Calculado multiplicando el costo unitario por las 120 unidades que se esperan vender de cada tipo de producto. **2.** Resultante de la división equitativa entre los tres tipos de producto del costo total del transporte y flete. **3.** Ver apéndice I. **4.** Se calculó utilizando un producto de referencia a razón de 3.41 euros por producto. **5.** 15% del precio de venta. Se determinó el precio de venta con base en un 30% de ganancia sobre el costo total. **6.** 5% del precio de venta.

### *Fuentes de ingreso*

El flujo de ingresos de la organización proviene de la venta minorista de fundas elásticas de sofá en diferentes colores y estampados y de tres (3) tamaños distintos: una plaza, dos plazas y tres plazas. La fijación de precios seguirá un esquema dual consistente en:

- **Fijación dinámica de precios dependiente del mercado:** Se usará un software de fijación de precios (repricing software) para ajustar los precios de la compañía en función de los del mercado.
- **Fijación de precios basada en las características del producto:** Ofrecer productos de distintos colores en distintos tamaños implica que el costo de producción puede variar de producto a producto y, en consecuencia, los precios asignados también lo harán para proteger los márgenes de ganancia y la solvencia financiera de la organización.

Con base en la estructura de costos presentada en la tabla 18, asumiendo un margen de ganancia mínimo del 30% y tomando en cuenta los precios del mercado, los precios de entrada para los productos son los siguientes:

- Funda elástica de sofá una plaza: 20,05 €/unidad.
- Funda elástica de sofá dos plazas: 22,79 €/unidad.
- Funda elástica de sofá tres plazas: 25,67 €/unidad.

La compañía no ofrecerá “price-matching”, es decir, no reintegrará dinero después de concretar la venta si el cliente encuentra el producto más barato en otra tienda.

## *Recursos clave*

### *Recursos físicos*

- Infraestructura logística y red de distribución de Amazon.
- Instalaciones de producción de la compañía fabricante.

### *Recursos intelectuales*

- Plataforma del marketplace de Amazon / Amazon Seller Central.
- Software de investigación de mercado.
- Bases de datos de proveedores.
- **Software de gestión del negocio:** herramientas de fijación de precio, gestión de ventas, gestión de stocks, manejo de campañas publicitarias, análisis de tendencias, optimización de términos de búsqueda, planificación, entre otros.

### *Talento humano*

Constituye el recurso más valioso para la organización. El talento humano está compuesto por los fundadores de la empresa, los ingenieros Aimée Díaz y Santiago Herrero, quienes concibieron la idea de negocios. Adicionalmente, dado su trasfondo académico en ingeniería industrial, poseen conocimientos sobre gestión logística, administración de empresas, costos y mercadotecnia, que son relevantes para el desarrollo de la actividad de la compañía. No obstante, la mayor fortaleza del personal es su motivación y compromiso con la consecución de los objetivos de la organización a través de la aplicación del modelo de negocios.

Los perfiles requeridos para el talento humano son los siguientes:

### Coordinador de mercadeo y ventas

Encargado de posicionar los productos de la compañía en el mercado, captar clientes potenciales y gestionar las relaciones con los consumidores. También es responsabilidad del coordinador de mercadeo analizar las tendencias del mercado, buscar nuevos nichos, identificar oportunidades de mejora en los productos existentes y monitorear a la competencia.

#### Perfil:

- Mercadólogo, Licenciado en Administración o Ingeniero Industrial con especialización en Publicidad/Mercadeo o carreras afines.
- Experiencia en gerencia de proyectos.
- Creatividad.
- Capacidad de análisis.
- Experiencia en marketing online (SEO, PPC, entre otros) y ventas electrónicas.
- Orientación al cliente.

### Coordinador de logística

Encargado de buscar y negociar con proveedores, agentes de carga, entre otros. El coordinador de logística también se encarga de hacer seguimiento a la mercancía desde que es despachada por el proveedor hasta que llega a destino. Además, gestiona las relaciones con la rama logística de Amazon.

#### Perfil:

- Ingeniero Industrial, Licenciado en Administración o carreras afines.
- Conocimiento de procesos logísticos y de distribución.
- Habilidades de negociación.

- Experiencia en planificación estratégica.
- Capacidad de análisis.
- Liderazgo

#### *Recursos financieros*

La empresa carece del capital necesario para iniciar el negocio, por lo que recurrirá a financiamiento externo a través de préstamos bancarios.

#### *Actividades claves*

El modelo de la compañía se basa en la modificación de un esquema de ventas minoristas y está anclado en la tercerización de la producción, la gestión logística y ciertas actividades de servicio al cliente. Sin embargo, la compañía conserva la realización de algunas actividades que son fundamentales para crear y ofrecer valores, alcanzar mercados, afianzar relaciones con los consumidores y generar ingresos. Estas son:

- **Comercialización a través de Amazon:** Brinda a la compañía una plataforma para captar clientes y vender sus productos.
- **Investigación de mercado:** Permite a la organización generar valor para el cliente mediante la oferta de productos de mejor calidad a precios similares que los de la competencia.
- **Gestión de proveedores:** La búsqueda de proveedores y el mantenimiento de las relaciones con estos hace posible optimizar la estructura de costos, garantizar calidad para el cliente y mejorar la posición estratégica de la compañía.
- **Publicidad:** Diseño de estrategias y campañas publicitarias, optimización de la publicación para los clientes y el algoritmo de Amazon, prácticas SEO.

- **Gestión del negocio:** Gestión de pedidos y de inventarios, de relaciones con socios, fijación de precios, entre otros.

### *Asociaciones claves*

Debido al esquema de tercerización que planea seguir la organización, el éxito del modelo de negocios depende enteramente de la relación que la misma pueda establecer con sus proveedores e intermediarios de marketing. Las asociaciones clave se dividieron en dos (2) grupos, según el impacto de la relación comercial sobre las operaciones de la compañía:

#### *Asociaciones clave primarias*

Este grupo corresponde a la relación con Amazon, quien no sólo controla la gestión logística y el servicio al cliente, sino que provee a la empresa una plataforma para comercializar sus productos.

#### *Asociaciones clave secundarias*

Compuestas por la compañía fabricante y por las empresas logísticas que transportarán el producto desde la fábrica hasta los almacenes de Amazon. Si bien la relación con la compañía fabricante es vital para el negocio de la organización, la cantidad de proveedores disponibles y la facilidad de desarrollo de nuevos productos implican que esta no goza del apalancamiento que tiene Amazon. Así pues, aunque la ruptura de las relaciones con la compañía fabricante podría afectar significativamente a la empresa, podría recurrirse a otros proveedores o al desarrollo de nuevos productos.

### *Auxiliares*

En este grupo se encuentran las agencias de control de calidad y las compañías aseguradoras de la mercancía.

## **Desarrollar un plan de negocios para la organización**

### **El equipo**

El tamaño de la cartera de productos de la empresa y el rango de herramientas disponibles para la gestión del negocio disminuyen los requerimientos de personal, lo que es positivo para la organización debido a su tamaño reducido

Según se detalló en el objetivo anterior, en términos de talento humano se necesitan dos perfiles (un coordinador de mercadeo y ventas y un coordinador de logística) y se dispone de dos personas, que son los socios fundadores de la organización. Los requerimientos de personal serán llenados con el personal actual de la empresa, pues ambos tienen un trasfondo académico en ingeniería industrial y conocen de mercadotecnia, gestión logística, costos y administración de empresas, que son las áreas de conocimiento más importantes para la gestión del negocio. En este sentido, a pesar de que el talento humano de la organización no tiene experiencia con ventas en Amazon ni las herramientas usadas para llevar a cabo esta operación, puede ser capacitado fácilmente.

### *Elementos diferenciadores*

El personal cuenta con experiencia en el desarrollo de estrategias de ventas y desarrollo de campañas publicitarias de Google Ads y Facebook Ads. Si bien la plataforma de publicidad de Amazon difiere de estas en ciertos elementos, la curva de aprendizaje para el dominio de esta herramienta será menor que la de una persona sin

experiencia. Además, el personal posee experiencia en el desarrollo y gestión de proyectos.

## **El modelo de negocios**

### *Misión*

Comercializar productos de calidad a precios competitivos, de forma transparente y oportuna, garantizando la satisfacción de nuestros clientes, la calidad de vida de nuestro talento humano y afianzando las relaciones con nuestros proveedores e intermediarios.

### *Visión*

Ser un referente de calidad y excelente servicio al cliente en los nichos en que nos desenvolvemos, con productos que satisfagan las necesidades de nuestro mercado meta y amplia capacidad de respuesta debida al desarrollo de nuestro personal y las buenas relaciones con nuestros proveedores.

### *Valores*

- **Orientación al cliente:** La organización basa su propuesta de valor en la mejora de los productos de los competidores y su comercialización a precios competitivos. De esta manera planea generar valor para sus clientes mediante la satisfacción de necesidades no llenadas por la competencia. La organización también desea brindar un excelente servicio al cliente mediante la atención oportuna de sus consultas y la creación de publicaciones atractivas y útiles
- **Transparencia:** La organización trabajará con sus proveedores para garantizar la calidad de sus productos. También publicará y publicitará sus productos de

forma honesta e informativa, sin exagerar o distorsionar la propuesta de valor para atraer más ventas.

- **Cohesión:** La organización valora el compromiso y la motivación de su personal como elementos fundamentales para el éxito de la empresa.
- **Eficiencia:** La organización considera que mantener bajos los costos y obrar de forma oportuna deriva en la generación de más valor para el cliente y en el mantenimiento de la rentabilidad del negocio.

### *Cómo funciona el modelo de negocios*

La organización utiliza herramientas de investigación de mercado para descubrir nichos atractivos en términos de demanda y competencia. Además, la empresa busca nichos cuyos productos presenten oportunidades de mejora; es decir, que no satisfagan completamente las necesidades de los clientes. A continuación, la compañía realiza una búsqueda de proveedores que fabriquen dichos productos a un costo que permita a la organización fijar un precio competitivo que le genere ganancias de al menos 30%. Estos productos incluyen las mejoras identificadas durante el análisis de la competencia y son comercializados como marca blanca de la organización.

Para publicitar y vender sus productos, la organización utiliza el marketplace de Amazon España, quien también provee servicios logísticos y postventa. La estrategia de posicionamiento de la organización comprende entrar al mercado con promociones para generar reseñas, que en conjunto con el tráfico causado por la publicidad PPC mejora el ranking del producto en el nicho y aumenta su visibilidad. Adicionalmente, se utilizan las prácticas SEO para optimizar la publicación. Por último, se hace énfasis en el servicio al cliente mediante la atención de consultas mediante la sección de preguntas y el servicio de mensajería instantánea. De esta manera, la compañía genera valor para el cliente a través de un producto de mejor desempeño, que incrementa la conveniencia por su facilidad de uso y que se apalanca en un excelente servicio al cliente y en la transparencia en la publicación y publicidad.

Matriz Business Model Canvas

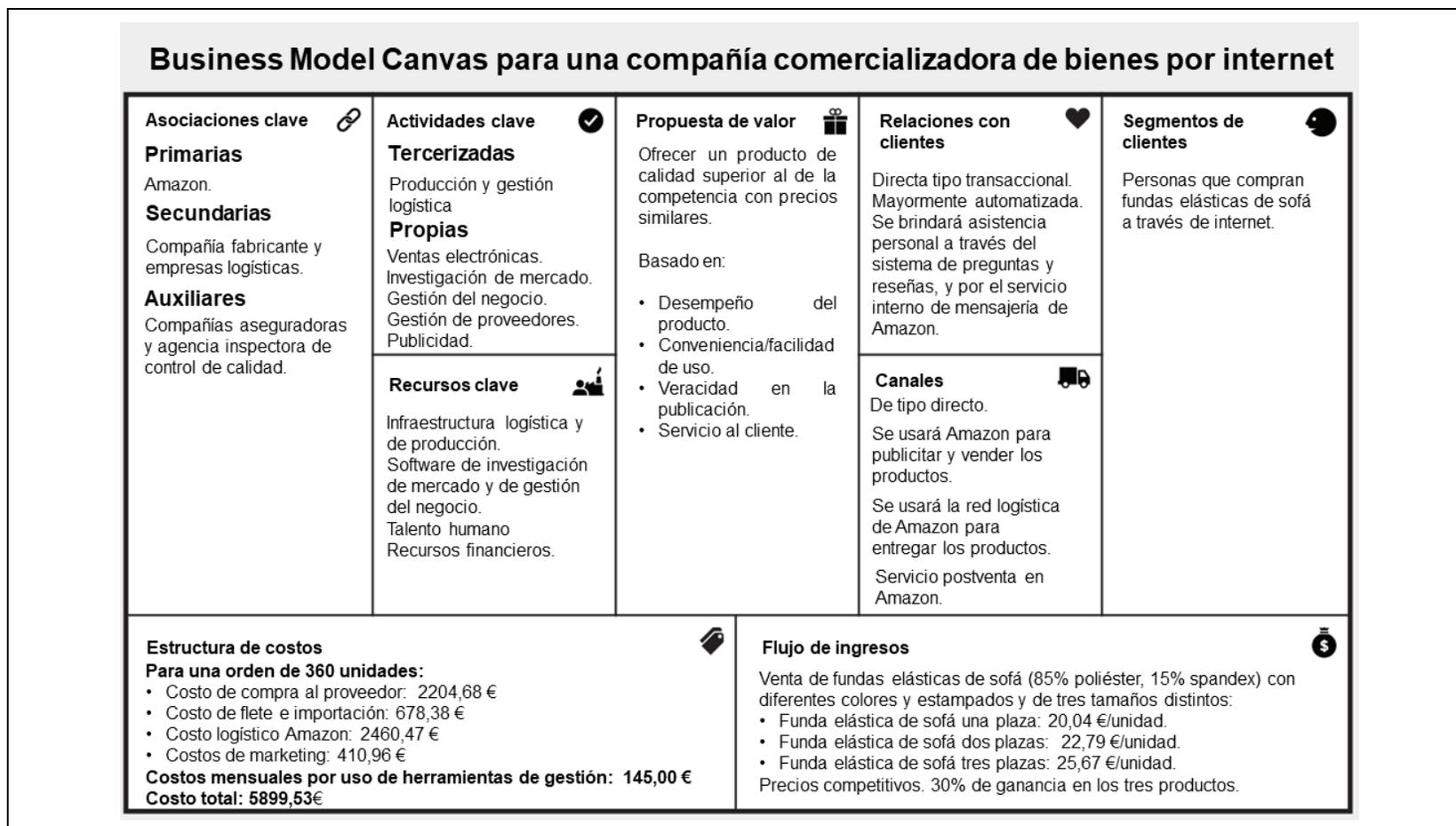


Figura 22. Modelo de negocios de la organización en estudio. Creado usando la matriz Business Model Canvas.

Para una descripción exhaustiva del modelo de negocios, la propuesta de valor y el mercado meta, consultar el diseño del modelo de negocios contenido en el objetivo anterior.

### *Plan de mercadeo*

A continuación, se describe el plan de mercadeo de la organización, cuyo objetivo es posicionar al producto en el mercado, incrementando su visibilidad mediante la optimización de la publicación, la utilización de campañas PPC y la generación de tráfico y reseñas a partir la mejora de los productos de la competencia y la realización de promociones.

### *Producto*



*Figura 23.* Imagen de referencia del producto a comercializar. Tomado de <https://chicvoss.com/products/high-quality-stretchable-elastic-sofa-cover?variant=29737617260622>

En la figura anterior se presenta una referencia de las fundas elásticas de sofá a comercializar, las cuales se venderán en tres tamaños:

- **Funda para sofá de una plaza:** Para muebles entre 90 y 140 cm de longitud.
- **Funda para sofá de dos plazas:** Para muebles entre 145 y 158 cm de longitud.
- **Funda para sofá de tres plazas:** Para muebles entre 195 y 230 cm de longitud.

Inicialmente no se comercializarán fundas para sofás tipo chaise-longue (en L), reclinables o sofá camas.

El producto será confeccionado en tela sintética hecha de una mezcla de 85% poliéster y 15% spandex. Según pudo conocerse durante la investigación de la competencia, la mayoría de las fundas en el mercado son fabricadas en telas 92% poliéster y 8% spandex, lo que disminuye su elasticidad y dificulta su instalación. En cambio, los productos fabricados en proporción 85-15 poliéster-spandex son más elásticos y resistentes, acumulan menos polvo y facilitan la remoción de manchas y pelos de mascotas, lo que es ideal para las necesidades del mercado meta.

Para facilitar su instalación, la funda tendrá etiquetas en el lado interior, señalando la parte frontal y trasera. Además, tendrá una cinta elástica alrededor del borde para asegurar un mejor ajuste y tiras que se amarrarán bajo el sofá. El usuario podrá adaptar la funda a la forma de su sofá empujando la tela hacia los pliegues naturales de este y de querer mayor seguridad, podrá utilizar las barras de PVC incluidas con el producto, cuya cantidad dependerá del tamaño de la funda:

- **Para fundas de una plaza:** 6 barras de PVC.
- **Para fundas de dos plazas:** 8 barras de PVC.
- **Para fundas de tres plazas:** 10 barras de PVC.

#### Consideraciones de lavado y secado

La funda puede lavarse en máquina, con agua fría y sin cloro. También puede secarse en la secadora a baja temperatura. No debe plancharse.

### Empaque

El producto estará empaquetado individualmente en una bolsa de PVC con cremallera, la cual tendrá una etiqueta con la marca y la descripción de las características del producto y sus condiciones de lavado. Además, vendrá en el empaque característico de los envíos de Amazon.

### Estrategia de marca

El producto se diferencia de otros productos similares en la composición de la tela, lo que implica mayor adaptabilidad y durabilidad. Además, no necesita los rodetes plásticos para mantenerse en su sitio, lo que es ideal para hogares con niños y mascotas. Por último, no acumula polvo y es posible remover las manchas y el pelo de mascotas con facilidad.

La organización comercializará sus productos como parte de su marca blanca. Esto implica la creación del nombre de la compañía, de la marca y del branding de sus productos. No se profundizó en el desarrollo de estos elementos, pues se encuentran fuera del alcance del presente Trabajo de Grado.

### *Precio*

El objetivo perseguido con la estrategia de fijación de precios es la penetración en el mercado y la maximización del margen de ganancia, lo cual se ve afectado por una serie de factores, entre ellos el costo de compra al proveedor, los costos logísticos, los asociados al uso de la plataforma Amazon, los costos de publicidad y los costos fijos mensuales conformados por las licencias de las herramientas de gestión.

Como estrategia de fijación de precios se utilizará la asignación de precios sobre el costo más margen de utilidad, ya que la compañía desea obtener un margen de

ganancias de al menos 30% para garantizar su solvencia futura y la capacidad de generar un ingreso pasivo para sus socios. Ahora bien, como se detalló en el diseño del modelo de negocios, la fijación de precios también obedece al comportamiento del mercado, pues la organización desea mantener sus precios competitivos como parte de su estrategia de penetración. En este sentido, se utilizará un sistema dual consistente en la fijación de precios dependiente del mercado y en la fijación de precios basada en las características del producto, ya que se ofrecen varias tallas de fundas en diferentes estampados.

### *Plaza*

La compañía venderá sus productos directamente a sus clientes a través del marketplace de Amazon España. En este sentido, se usará un canal directo.

### *Promoción*

La mezcla de promoción consistirá en el uso de publicidad PPC y en la realización de una promoción de ventas durante la fase de entrada al mercado. Adicionalmente, se utilizarán herramientas como Google Keywords para optimizar el contenido de la publicación del producto en función de los términos de búsqueda relacionados.

## **Análisis financiero**

### *Consideraciones*

El análisis financiero del negocio fue realizado bajo el supuesto de que la compañía se registrará como Sociedad de Responsabilidad Limitada, una de las modalidades más populares para pequeños empresarios en España. La alternativa, es decir, darse de alta como profesional autónomo, implicaría la restricción del acceso a

beneficios de Amazon como la creación de campañas publicitarias o la realización de promociones. Ser autónomo además conlleva el pago de impuestos superiores a los cancelados por las sociedades de responsabilidad limitada.

Durante el análisis financiero del emprendimiento se trabajó con base en las siguientes consideraciones:

- **Impuesto de sociedades:** 25%
- **Inflación interanual pronosticada:** 0,7% según Funcas.
- **Existencias iniciales:** 0.
- **Inicio de la operación:** 2020.

Asimismo, los cálculos se realizaron tomando en cuenta una demanda de 360 unidades/mes en el primer año, basada en las estimaciones mostradas en la tabla 3. Se asumió que la demanda se distribuye equitativamente entre los tres tipos de productos, por lo que la demanda mensual de cada tipo de producto es de 120 unidades. Adicionalmente, se trabajó con un incremento interanual de la demanda de un 10%, lo que es cónsono con la estrategia de penetración en el mercado que tiene la compañía.

#### *Política de pagos y reserva legal*

La empresa repartirá un 30% de sus utilidades anuales entre sus socios. Un 5% adicional será retenido como reserva legal en caso de imprevistos. La cantidad restante será depositada en una entidad bancaria con intención de reinvertir.

#### *Presupuesto de inversión*

Es la suma requerida para poner en marcha la operación. Para el cálculo del presupuesto de inversión se consideraron los costos y gastos iniciales, descritos a continuación, así como los costos corrientes.

### *Gastos iniciales*

- **Gastos de constitución:** Según Rodríguez ((2015), es de 440€ y está integrados por:  
 ... la certificación de la denominación social (25 euros), la redacción e inscripción de la escritura de constitución (210 euros), la liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos de capital (30 euros), la inscripción en el registro mercantil (123 euros) y la legalización y sellado de los libros en el registro mercantil (50 euros). (pp. 83-84)
- **Muestras:** Se pedirán muestras al proveedor antes de realizar la orden. El monto reportado corresponde al proporcionado por el proveedor en una cotización.
- **Diseño gráfico:** Incluye el diseño del logo de la compañía, del empaque y etiquetas del producto y del material gráfico de la publicación. El monto reportado corresponde al promedio de los consultados en Jungle Market (market.junglescout.com).
- **Fotografía:** Fotos profesionales para la publicación. El monto reportado corresponde al promedio de los consultados en Jungle Market (market.junglescout.com).
- **Misceláneo:** Gastos varios que puedan surgir.

### *Costos corrientes*

Se calculó el desembolso en función de la mercancía necesaria para suplir la demanda de dos (2) meses. Se consideró este intervalo tan pequeño para disminuir el riesgo financiero asociado a la posesión de mercancía no vendida en caso de fracaso del producto, así como para evitar el incremento de las tarifas de almacenamiento de Amazon. También se incluyeron entre los costos corrientes a los servicios bancarios por apertura de cuentas y comisiones por transacción. De estos, Rodríguez (2015, p. 83) señala que cobran una cuota mensual entre 5 y 10 euros y un porcentaje de cada

venta entre el 0,5% y el 2%. Se consideró la cuota de 10 euros y 2% para el cálculo. Por último, se añadió una prima por imprevistos, la cual representa 10% del presupuesto destinado a las tarifas FBA, en vista de que existe la posibilidad de aumento de las tarifas de almacenamiento por mercancía no vendida.

*Tabla 19.* Presupuesto de inversión para la organización en estudio.

	Inicio de la actividad
<b>Gastos iniciales</b>	
Constitución de la empresa	440,00
Muestras	60,00
Diseño gráfico	250,00
Fotografía	250,00
Misceláneos	50,00
<b>Total gastos iniciales</b>	<b>1050,00</b>
<b>Costos variables</b>	
Total costo de compra al proveedor	4408,80
Total costos de flete e importación	1356,76
<b>Costos logísticos de Amazon</b>	
Tarifa FBA	2.455,20
Tarifa de referencia	24.66,23
<b>Total costos logísticos de Amazon</b>	<b>4.921,43</b>
Costos de publicidad PPC	822,08
Servicios bancarios	338,83
Imprevistos	245,52
<b>Total costos variables</b>	<b>12.093,41</b>
<b>Costos fijos</b>	
<b>Costos de herramientas informáticas</b>	
Amazon Seller Central	78,00
Plataforma de gestión	114,00
JungleScout Web App y Chrome Extension	98,00
<b>Total costos fijos</b>	<b>290,00</b>
<b>Costos totales</b>	<b>13.433,41</b>

*Nota:* Todos los montos en euros.

### *Financiamiento*

Tomando en cuenta los requerimientos de capital mínimo inicial para las Sociedades de Responsabilidad Limitada, para conformarse como empresa la compañía debe poseer un capital social de 3.000 €. En este sentido, para el cálculo de los requerimientos de financiamiento se asumió un capital social totalmente

desembolsado de 3.000 €. Con base en el presupuesto de inversión presentado en la tabla 19 se estiman los requerimientos de financiamiento externo en 10.433,41 €. Para cubrir esta necesidad se solicitará una deuda a largo plazo con un tipo de interés de 4,097% y con una duración de 3 años. En las tablas 20 y 21 se presenta el presupuesto de financiación y el cuadro de amortización del préstamo, respectivamente.

*Tabla 20.* Presupuesto de financiación.

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Fondos propios (€)</b>			
Capital social (€)	3.000,00	0,00	0,00
Reservas (€)	1.064,56	1.237,25	1.386,30
<b>Deudas a largo plazo</b>			
Importe (€)	10.433,41	0,00	0,00
Tipo de interés (%)	4,097%	4,097%	4,097%
Años de duración del préstamo	3	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>13.195,30</b>		

*Nota:* Todos los montos en euros.

*Tabla 21.* Cuadro de amortización del préstamo.

Año	Anualidad	Cuota de amortización	Intereses	Capital amortizado	Capital pendiente
0					10.433,41
1	3.766,59	3.339,13	427,46	3.339,13	7.094,28
2	3.766,59	3.475,94	290,65	6.815,07	3.618,34
3	3.766,59	3.618,35	148,24	10.433,42	0,00

*Nota:* Todos los montos en euros. Tasa de interés anual usada: 4,097%, según *TAE máxima de la línea ICO Empresas y Emprendedores 2019 vigente del 04/11/2019 al 17/11/2019*, por Instituto de Crédito Oficial, 2019. Se utilizó un sistema de amortización por cuotas constantes (sistema francés).

### *Previsión de ingresos*

En la tabla 22 se presenta la previsión de ingresos para los primeros tres años de operación, la cual fue calculada para cada tipo de producto utilizando las consideraciones anteriormente señaladas.

*Tabla 22.* Flujo de ingresos esperado en los tres primeros años de operación

		Año 1	Año 2	Año 3
Funda 1	Unidades	1440	1584	1742
	Precio unitario (€)	20,05	20,19	20,33
	Ingreso(€)	28.870,23	31.979,55	35.423,75
Funda 2	Unidades	1440	1584	1742
	Precio unitario (€)	22,79	22,95	23,11
	Ingreso (€)	32.815,83	36.350,09	40.265,00
Funda 3	Unidades	1440	1584	1742
	Precio unitario (€)	25,67	25,85	26,03
	Ingreso (€)	36.963,03	40.943,95	45.353,61
Ingreso total		98.649,08	109.273,59	12.1042,35

### *Previsión de egresos*

En la tabla 23 se muestra el flujo de egresos esperado en los primeros tres años del ejercicio de la empresa, considerando una situación en que la empresa no expanda su cartera de productos y decida seguir comercializando únicamente las fundas elásticas de sofá. Se escalaron los costos de compra al proveedor, los costos de flete e importación y los asociados al pago de las suscripciones a herramientas electrónicas con una tasa inflacionaria interanual de 0,7%. Adicionalmente, para los costos que dependen de las unidades adquiridas y vendidas, se utilizaron las cantidades proyectadas en la tabla 22. La publicidad PPC se calculó como el 5% del precio de venta del producto y la tarifa de referencia de Amazon como el 15% del mismo, de acuerdo con las políticas de la plataforma. Por último, se incluyó una prima de imprevistos equivalente al 10% del monto presupuestado por año para las tarifas FBA y se tomó en cuenta un impuesto anual por sociedades de 25% sobre la utilidad antes del impuesto.

Como puede observarse, los gastos totales de la compañía en sus primeros años de actividad son inferiores a sus ingresos (ver tabla 22), lo que implica una liquidez positiva a lo largo del ejercicio y sugiere la rentabilidad del negocio.

Tabla 23. Previsiones de egresos de la compañía

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Gastos iniciales</b>			
Constitución de la empresa	440,00		
Muestras	60,00		
Diseño gráfico	250,00		
Fotografía	250,00		
Misceláneos	50,00		
<b>Total gastos iniciales</b>	<b>1.050,00</b>		
<b>Costos</b>			
Total costo de compra al proveedor	26.452,80	29.301,77	32.450,12
Total costos de flete e importación	1.356,76	1.356,76	1.356,76
<b>Costos logísticos de Amazon</b>			
Tarifa FBA	14.731,20	16.317,75	18.071,02
Tarifa de referencia	14.797,36	16.391,04	18.152,18
<b>Total costos logísticos de Amazon</b>	<b>29.528,56</b>	<b>32.708,79</b>	<b>36.223,21</b>
Publicidad PPC	4.932,45	5.463,68	6.050,73
Servicios bancarios	1.982,98	2.195,47	2.430,29
Imprevistos	1.473,12	1.631,78	1.807,10
<b>Total costos variables</b>	<b>65.726,67</b>	<b>72.658,24</b>	<b>80.318,20</b>
<b>Costos fijos</b>			
<b>Costos de herramientas informáticas</b>			
Amazon Seller Central	39,00	39,27	39,55
Plataforma de gestión	57,00	57,40	57,80
JungleScout Web App y Chrome Extension	49,00	49,34	49,69
<b>Total costos fijos</b>	<b>145,00</b>	<b>146,02</b>	<b>147,04</b>
<b>Subtotal</b>	<b>6.692,67</b>	<b>72.804,25</b>	<b>80.465,24</b>
Amortización del préstamo	3.339,13	3.475,94	3.618,35
Impuesto de Sociedades	7.097,07	8.248,35	9.232,74
<b>Total egresos</b>	<b>77.357,88</b>	<b>84.528,54</b>	<b>93.316,33</b>

*Nota:* Todos los montos en euros.

### Flujo de caja

Tabla 24. Flujo de caja para los primeros tres años de operación.

	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión total	-13.433,41		
Saldo neto de caja	21.291,20	24.745,05	27.726,02
Flujo neto de fondos	7.857,80	24.745,05	27.726,02

*Nota:* Todos los montos en euros.

Puede observarse en la tabla 24 que el negocio genera resultados positivos a partir de su primer año de operación

### *Costo de capital*

El costo de capital engloba el costo de las distintas fuentes de financiamiento que empleará la organización y se desglosa en el costo de la deuda y el costo del capital propio. Para determinar el costo de la deuda se utilizó la ecuación 1:

$$K'_d = K_d \times (1 - t) \quad (1)$$

Donde:

- $K'_d$ : Es el costo de deuda.
- $K_d$ : Es la tasa de interés por parte de los créditos e igual a 4,097%
- $t$ : Tasa de impuestos. Se consideró la tasa anual del Impuesto de Sociedades, la cual es de 25%.

Sustituyendo los datos anteriores en la ecuación 1, se obtuvo un costo de deuda de 3,07%. Luego, se calculó el costo del capital propio utilizando el Modelo de Valoración de activos de Capital para Mercados Emergentes, que incluye el riesgo país. La ecuación utilizada para el cálculo fue la siguiente (Fernández, s.f.):

$$K_e = R_f + \beta x (ERM - R_f) + RP \quad (2)$$

Donde:

- $K_e$ : Costo de capital propio.
- $R_f$ : Tasa libre de riesgo, calculada con los bonos a 1 año de Estados Unidos. Se tomó un  $R_f$  igual a 1,53% (Departamento del Tesoro de los Estados Unidos, 2019).
- $\beta$ : Constante de suavización. Se consideró una constante de 1,14, correspondiente a la industrial de las ventas minoristas electrónicas en Europa Occidental (Damodaran, 2019.b).

- RP: Riesgo país de España (Damodaran, 2019.a).
- (ERM – Rf): Diferencia entre la tasa libre de riesgo y el riesgo que se espera de la inversión. Se utilizó un valor de 8,18% (Damodaran, 2019.a).

Tras sustituir los datos presentados en la ecuación 2, se obtuvo un costo del capital propio de 13,06%. Finalmente, se determinó el costo ponderado de capital mediante la ecuación 3:

$$K_a = a * K'_d + b * K_e \quad (2)$$

Donde:

- Ka: Costo ponderado de capital.
- a: Peso del capital propio sobre la inversión. Igual a 22,33%
- b: Peso del capital obtenido a través de financiamiento externo sobre la inversión. Igual a 77,67%

Sustituyendo los valores en la ecuación 3, se obtuvo un costo ponderado de capital de 5,30%, que se usó como la Tasa Media Atractiva de Rendimiento (TMAR).

*Valor actual neto (VAN)*

Descontando los saldos netos de caja presentados en la tabla 24 a una TMAR de 5,30%, se obtuvo un Valor Actual Neto de 52846,92 euros.

*Tabla 25. Cálculo del valor actual neto*

	Año 1	Año 2	Año 3	TOTALES
TMAR (%)	5,30	5,30	5,30	
Saldo neto de caja (€)	21.291,20	24.745,05	27.726,02	
Saldo descontado (€)	20.219,17	22.315,90	23.745,26	
Suma (€)				66.280,33
Inversión (€)				-13.433,41
VAN (€)				52.846,92

Se obtuvo un VAN positivo de 52.846,92 €, lo que quiere decir que el proyecto es factible, ya que el valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión a, a una tasa de 5,30%, generará beneficios. En otras palabras, el negocio es rentable.

#### *Tasa interna de retorno (TIR)*

Para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno se utilizó la herramienta Solver de Excel y los saldos netos de caja de los primeros tres años de operación, obteniéndose una tasa de 159,92%.

Tabla 26. Tasa interna de retorno (TIR)

	Año 1	Año 2	Año 3	TOTALES
TIR (%)	159,92	159,92	159,92	
Saldo neto de caja (€)	21.291,20	24.745,05	27.726,02	
Saldo descontado (€)	8.191,55	3.662,85	1.579,01	
Suma (€)				13.433,41
Inversión (€)				-13.433,41
VAN (€)				0,00

La TIR obtenida es mayor que el costo de capital, lo que garantiza la rentabilidad del proyecto, puesto que el costo de capital es menor de lo que se espera percibir de la inversión. Incluso teniendo un retorno neutral, la TIR cubre los costos de la inversión.

#### *Retorno sobre la inversión (ROI)*

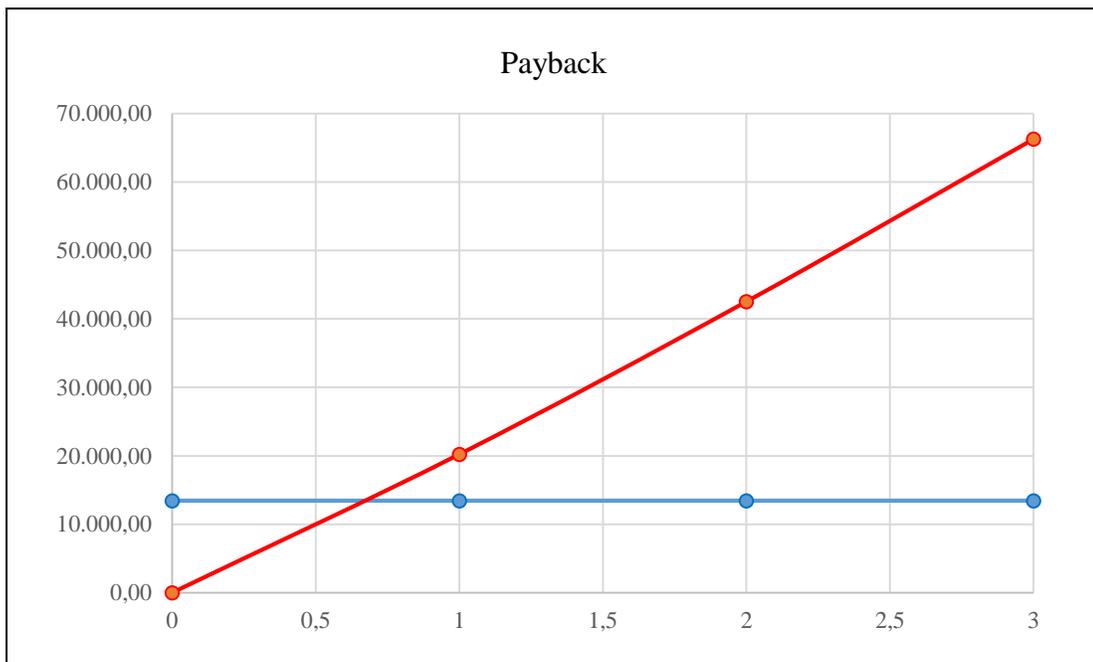
Tabla 27. Retorno sobre la inversión (ROI)

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos totales (€)	98.649,08	109.273,59	12.1042,35
Egresos totales (€)	77.357,88	84.528,54	93.316,33
Utilidad neta (€)	21.291,20	24.745,05	27.726,02
ROI (%)	27,52	29,27	29,71

El ROI promedio obtenido es de 28,84%, es decir, que por cada unidad monetaria invertida, la organización recupera 0,2884 unidades monetarias.

### *Payback*

El payback, es decir, el período de recuperación de la inversión, fue calculado con los saldos netos de caja acumulados descontados a una tasa de 5,30%. Como puede observarse en la figura 24, la inversión se recuperará en el primer año de operación, lo que se considera aceptable.



*Figura 24.* Recuperación de la inversión (Payback).

### **Contexto externo**

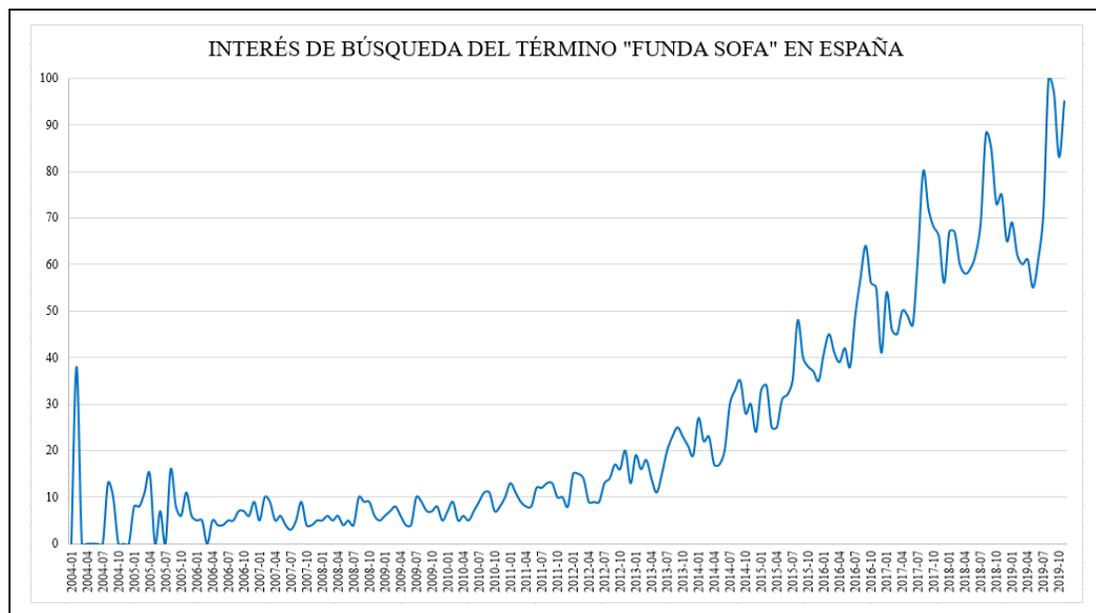
#### *Economía*

Según se detalló en el análisis del negocio, la situación actual y el pronóstico a mediano plazo de la economía española constituye una amenaza para la compañía, pues la incertidumbre política ha contribuido a la reducción del consumo y la inversión, así como al incremento del ahorro. Esto constituye un riesgo para las compañías minoristas pues el país también atraviesa un escenario de baja inflación, lo que podría orillar a las

organizaciones a disminuir sus márgenes de ganancia para incentivar la intención de compra.

Por otra parte, el comercio electrónico en España ha presentado crecimientos interanuales superiores al 20% a lo largo de los últimos 10 trimestres y en 2018 representó el 5,4% de todas las ventas minoristas en España, el 20% del consumo de los hogares y el 10% de la inversión de las compañías que se desenvuelven en ese ámbito. De esta manera se observa que la compañía puede apalancarse en el crecimiento del sector en el que se desarrollará para hacer frente a los retos del contexto macroeconómico.

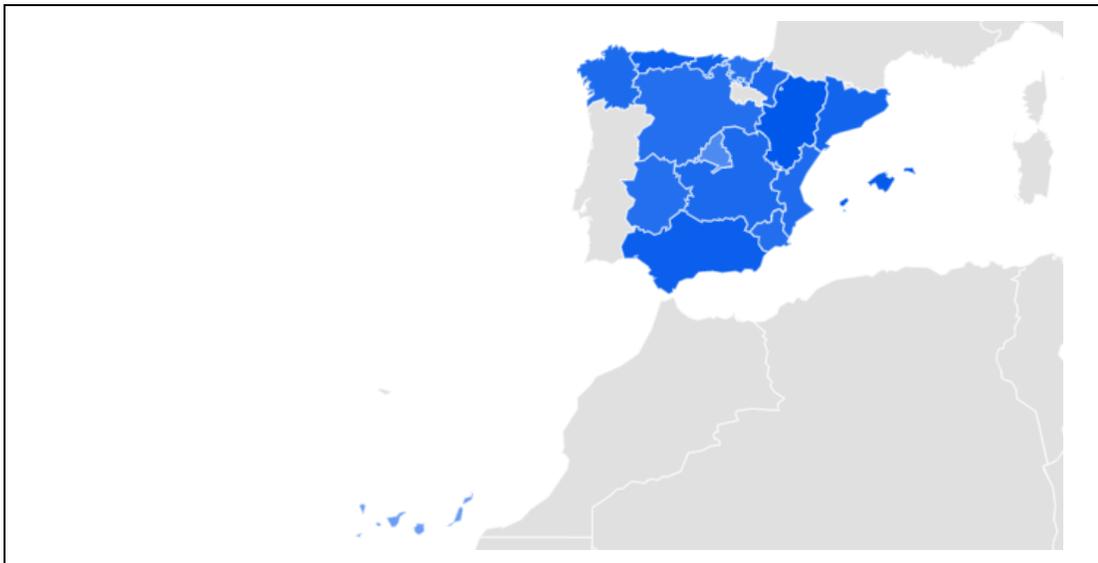
#### *Análisis del mercado y tendencias claves*



*Figura 25.* Interés de búsqueda del término "funda sofa" en España (2004-actualidad). Elaborado con datos de Google Trends. Disponible en <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&geo=ES&q=funda%20sofa>

A octubre de 2019, el nicho de Amazon asociado al término de búsqueda “funda de sofá elástica” contaba con un promedio de ventas mensuales de 182 unidades, sin embargo, no disponía de suficiente información en Google Trends. Por ello, se amplió

el término de búsqueda a “funda sofá”, el cual registró en octubre un interés de 83/100 y un acumulado trimestral de 92/100. El interés en noviembre es de 95/100 (ver fig. 25) y el término es buscado en 16 de las 17 comunidades autónomas de España (ver fig. 26).



*Figura 26.* Interés de búsqueda del término "funda sofá" por comunidad autónoma de España (noviembre 2019). *Nota:* La intensidad del color denota el nivel de popularidad en la región. Tomado de <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&geo=ES&q=funda%20sofa>.

Por otra parte, a nivel demográfico y sociocultural, la percepción de las fundas de mueble ha cambiado gracias a su utilidad práctica en hogares con niños pequeños y mascotas, así como aquellos que son centros de entretenimiento frecuente para amigos y familiares. Adicionalmente, son valoradas por su atractivo como elemento de decoración low-cost, ya que con una creciente tendencia al ahorro, el consumidor puede sentirse más inclinado por comprar una funda de mueble que un nuevo sofá.

Se considera que la demanda en el mercado es estable y que el producto goza de una popularidad respaldada por tendencias socioculturales y demográficas que pueden verse reforzadas conforme aumente la amenaza de crisis económica en España.

Sin embargo, es también posible que la demanda se contraiga en el futuro por este incremento en la tendencia al ahorro.

### *Análisis de la competencia*

Según se presenta en el apéndice G, 53,50% de las ventas están concentradas en los primeros 10 productos del nicho y 33,58% corresponden al producto mejor vendedor. Sin embargo, como puede apreciarse en el apéndice H, dicho producto cuenta con gran cantidad de reseñas negativas, principalmente debidas a reclamos por la calidad de la tela y la durabilidad de la funda. Adicionalmente, 36,54% de las publicaciones en la primera página han recibido reseñas negativas porque el tamaño de los productos no es el indicado y 29,92% tienen reclamos porque los productos no son durables. De esto se infiere que, si bien el mercado está concentrado, existe una amplia oportunidad de mejora en los productos existentes que puede aprovecharse a través de una estrategia de penetración.

### *Ventajas competitivas del modelo de negocios*

- **Orientación al cliente:** Propuesta de valor basada en la satisfacción de las necesidades del cliente a precios competitivos. Se ofrecen productos de buen desempeño, que incremente la conveniencia o facilidad de uso, transparencia en las publicaciones y un excelente servicio al cliente.
- **Facilidad para el desarrollo de nuevos productos:** La compañía no desarrolla productos nuevos, sino que mejora los de la competencia con base en las necesidades del cliente.
- **Tercerización de la producción y la gestión logística:** Mantiene bajos los costos operativos. La organización se beneficia de la infraestructura y know-how tanto de la compañía fabricante como de Amazon.

## Ruta de implementación

En la siguiente tabla se presentan las actividades claves para el desarrollo del negocio junto con su duración.

Actividad	Duración	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				
		S1	S2	S3	S4																	
Registro de la empresa / Permisología y trámites	30 días	■																				
Apertura de cuenta bancaria	2 días					■																
Solicitud de financiamiento	15 días					■	■															
Apertura de cuenta en Amazon Seller Central	1 día					■																
Búsqueda y contacto de proveedores	1 día					■	■															
Recepción de muestras	30 días									■	■	■	■									
Colocación del pedido	1 día																					
Contratación de agente de carga	3 días																					
Producción y envío del pedido	60 días																					
Recepción del pedido en almacén de Amazon	1 día																					
Preparación de la publicación	3 días																					
Publicación del producto en Amazon	1 día																					
Creación y puesta en marcha de campaña publicitaria	2 semanas																					
Promoción del producto mediante descuentos	2 semanas																					

Figura 27. Ruta de implementación del plan de negocios

## Análisis de riesgo

### Factores limitantes y obstáculos

#### Limitantes

- Se desconoce la demanda real del producto pues Amazon no publica sus estadísticas de ventas y Jungle Scout basa la data proporcionada en estimaciones.
- Tanto los recursos como las actividades claves pueden ser copiados con facilidad por competidores existentes y nuevos entrantes.
- La marca de la compañía no está posicionada en el mercado.
- El personal no tiene experiencias en ventas minoristas a través de internet ni en comercio en Amazon.

- El envío marítimo, si bien es el más barato, es también el más lento y retrasa significativamente toda la operación.

### *Obstáculos*

- La compañía carece de capital para emprender el negocio.
- Los márgenes de ganancia dependen en gran medida de las tarifas cobradas por Amazon y de los precios del mercado.

### *Factores críticos de éxito*

- **Precios de venta y márgenes de utilidad atractivos:** El producto está entrando al mercado con un precio inferior al de sus competidores y con una utilidad del 30%. Podría incrementarse el precio cómodamente sin dañar el atractivo para el mercado meta.
- **Propuesta de valor alineada con las necesidades del cliente y con la identidad de la organización:** La propuesta es cónsona con la misión, visión y los valores de la empresa.
- **Conocer el algoritmo:** La compañía debe estudiar las variables que intervienen en su posicionamiento en las páginas de búsqueda y utilizar este conocimiento para ganar mayor participación en el mercado.
- Posicionamiento en el mercado.
- **Afianzar relaciones con los proveedores e intermediarios:** Esto permitirá garantizar calidad para los clientes y seguridad para las operaciones.
- Compromiso del talento humano.
- Capacitar al personal en el uso de las herramientas disponibles.

### *Riesgos específicos y planes de contingencia*

Las amenazas actuales para el desarrollo del negocio se describen a profundidad en el análisis del negocio contenido en el objetivo específico 2, el cual también abarca las posibles estrategias orientadas a aprovecharse de fortalezas y oportunidad para hacer frente a estas coyunturas. No obstante, existen una serie de riesgos latentes derivados de situaciones que aún no se concretan pero que podrían tener un impacto significativo sobre el desarrollo de la compañía:

*Tabla 28. Riesgos específicos y planes de contingencia.*

Riesgo	Plan de contingencia
Contracción de la demanda por el incremento en la tendencia al ahorro	Ofrecer promociones. Diversificar la cartera de productos hacia el sector del gran consumo.
Entrada en vigor del Impuesto sobre Determinados Servicios Digitales	Mantener bajos los costos de compra al proveedor y los asociados a flete e importación. Mantener márgenes de ganancia en preparación ante el incremento de las tarifas. Expandir la operación hacia nuevos canales.
Puesta en marcha de la plataforma Amazon One Vendor	Optimizar operaciones y estructura de costos para asegurar competitividad. Expandir la operación hacia nuevos canales. Dependiendo del desempeño de la compañía y en el caso de que esta sea reclutada como Proveedor, considerar la contratación de personal.

## Conclusiones

Sobre la selección del producto:

- La herramienta de investigación de mercado seleccionada presenta un 15,90% de error en sus estimaciones y muestra una tendencia a subestimar la demanda. Para efectos de la identificación y evaluación de productos potenciales, así como para la selección del producto a comercializar, se consideraron aceptables estos valores y, por ende, se halló confiable a la herramienta.
- Se seleccionó como producto a comercializar a la funda de sofá elástica, por ser la opción más atractiva en cuanto a demanda, competencia y desempeño financiero.
- Se establecieron comunicaciones exitosas con sólo 12,5% de los proveedores contactados. La mayoría de las comunicaciones fallidas se debieron a respuestas inoportunas e incompletas por parte de los proveedores. También fueron factores influyentes la modalidad de importación y el método de pago utilizado por la organización, ya que ciertos proveedores no trabajan con FOB y, en su mayoría, los proveedores con Trade Assurance realizan las transacciones únicamente a través de Alibaba.com.

Sobre el análisis del negocio:

- A rasgos generales, el escenario político-económico actual de España constituye una amenaza para el desarrollo del negocio, no obstante, los bajos tipos de interés y el crecimiento sostenido del comercio electrónico en España son oportunidades importantes.

- Tanto el contexto sociocultural como el demográfico representan oportunidades para el éxito de la compañía y dan garantía de la existencia de una demanda para el producto seleccionado, no sólo en Amazon sino a nivel nacional.
- En cuanto a las variables tecnológicas, se encontró en los cambios efectuados por Amazon a su algoritmo de búsqueda una amenaza significativa, mientras que la modificación del sistema de reseñas y calificaciones se considera una oportunidad. Las variables ambientales no tienen impacto sobre el negocio de la compañía.
- En cuanto al microentorno, existen oportunidades a explotar en la disponibilidad de proveedores, la posibilidad de penetración en el mercado a través de la mejora de productos existentes y en el comportamiento de la demanda en el nicho. A su vez, los riesgos asociados a la tercerización podrían significar amenazas.
- La organización posee una posición externa moderada, pues si bien el entorno ofrece muchas oportunidades, también es fuente de amenazas significativas debidas primordialmente a la incertidumbre político-económica y al control que tiene Amazon sobre el core-business de la empresa.
- En términos del contexto interno, la falta de capital es la debilidad más grande de la compañía.
- La organización se encuentra en una posición interna fuerte, apalancada por la tercerización de la producción y la gestión logística, así como por el compromiso del personal, el uso de herramientas de gestión y la facilidad para desarrollar nuevos productos.
- Con base en su posición interna y externa, se determinó que el perfil estratégico más adecuado comprende una combinación de estrategias agresivas y competitivas condensadas en una estrategia de penetración en el mercado a corto plazo y de diversificación a mediano plazo, la cual abarcará la expansión no relacionada de la cartera de productos y la incursión en marketplaces dentro y fuera de España, así como la posible creación de una tienda web propia.

Del diseño del modelo de negocios:

- Se seleccionó la metodología Business Model Canvas para diseñar el modelo de negocios de la organización.
- El mercado meta está conformado por todas las personas que compran fundas elásticas de sofá a través de Amazon.es.
- La propuesta de valor consiste en comercializar productos de calidad superior a los de la competencia a precios similares, considerando el desempeño del producto, su conveniencia/facilidad de uso, la veracidad y calidad de la publicación y el servicio al cliente.
- El canal empleado es de tipo directo, pues la compañía ofrece sus productos directamente al consumidor final a través de Amazon. No obstante, esta utiliza los servicios logísticos de Amazon para entregar el producto y realizar servicio post-venta.
- Las relaciones con los clientes son de tipo directo y transaccional. Se establecerá una relación mayormente automatizada, aunque se contempla el uso de asistencia personal como parte de la estrategia de servicio al cliente.
- Los costos más importantes para el éxito del negocio son los asociados a la adquisición del producto al proveedor, los costos de flete e importación, los costos logísticos de Amazon, los costos de marketing y los relacionados con la suscripción a herramientas de gestión. Para una orden de 360 unidades, los costos de compra, flete, importación, logística en Amazon y marketing son de 5.482,33 €. Los costos relativos al uso de herramientas informáticas representan 145 € mensuales.
- La fuente de ingreso constituye la venta al por menor de fundas elásticas de sofá con diferentes estampados y de tres (3) tamaños distintos: una plaza (16,27 €/unidad), dos plazas (19,02 €/unidad) y tres plazas (21,90 €/unidad).
- Los recursos claves comprenden las instalaciones de la compañía fabricante, la infraestructura y red logística de Amazon, las herramientas informáticas para la

gestión del negocio y el talento humano. En cuanto a los recursos financieros, la empresa carece de ellos y solicitará financiamiento externo.

- Las asociaciones claves comprenden a Amazon como asociación clave primaria, a la compañía fabricante y las empresas logísticas como entidades secundarias y, finalmente, a la empresa aseguradora y a la agencia de control de calidad como asociaciones auxiliares.

Del plan de negocios desarrollado:

- La compañía debe potenciar la experticia de su talento humano en las áreas del negocio mediante su capacitación en el uso de herramientas de gestión de negocios por Amazon.
- El monto necesario para financiar la puesta en marcha de la operación es de 13.433,41 euros, de los cuales la compañía posee 3.000 euros (22,31%) en capital social. El financiamiento externo necesario para poner en marcha el negocio es de 10.433,41 euros. La compañía recurrirá a un préstamo bancario a 3 años con una tasa anual de 4,097%.
- La compañía recuperará la inversión realizada durante el primer año de operación y refleja utilidades desde el primer año de su ejercicio. El valor actual neto calculado descontando los saldos netos de caja de los primeros tres años a una tasa de 5,30% es de 52.846,92 € y la TIR obtenida es de 159,92%, por lo que se considera que el proyecto es factible y que el negocio es atractivo.
- El tiempo de implementación del plan de negocios es de aproximadamente cinco meses. Las actividades claves que más tiempo requieren son el registro de la compañía, la búsqueda de proveedores y la producción y despacho de la mercancía. Esta última tarda aproximadamente ocho semanas, equivalentes a una semana de producción y 60 días de transporte marítimo. El transporte aéreo, aunque más veloz, es también mucho más costoso.
- Las ventajas competitivas del modelo de negocios de la organización son la orientación al cliente, la facilidad para la creación de nuevos productos y la

tercerización de la gestión logística y la producción. Como factores críticos de éxito la compañía cuenta: precios de venta y márgenes de utilidad atractivos, propuesta de valor alineada con las necesidades del cliente y con la identidad de la organización, conocer el algoritmo de Amazon, afianzar relaciones con proveedores e intermediario, el compromiso del talento humano y la capacitación del personal en el uso de las herramientas disponibles.

- El modelo y plan de negocios diseñados permiten a la organización aprovechar las oportunidades del contexto y hacer uso de sus fortalezas para hacer frente a las amenazas del entorno. En este sentido, se considera que la posición interna de la compañía, que era originalmente fuerte, fue potenciada por las estrategias diseñadas.

## Recomendaciones

1. Una vez que la organización inicie sus operaciones, desarrollar un estudio comparativo de las estimaciones realizadas por la Jungle Scout Chrome Extension y otras herramientas similares respecto a las ventas reales y las tarifas de FBA asociadas al producto comercializado con la finalidad de verificar la confiabilidad de dicho recurso.
2. Estudiar la factibilidad de combinar el uso de varias herramientas de investigación de mercado.
3. Solicitar retroalimentación a los proveedores en referencia a la plantilla de contacto utilizada a fin de identificar oportunidades de mejora y efectuar las modificaciones pertinentes.
4. Hacer seguimiento a la piscina de proveedores disponibles en Alibaba.com.
5. Monitorear continuamente las variables del macroentorno y evaluar sus implicaciones para la organización.
6. Desarrollar un plan de contingencia para la entrada en vigor del Impuesto sobre Determinados Servicios Digitales y el incremento de los impuestos verdes.
7. Desarrollar un plan de contingencia en caso de la implementación de la plataforma Amazon One Vendor. Dicho plan debe incluir medidas para la puesta en marcha de una estrategia multicanal, así como provisiones para el incremento de los gastos de publicidad en Amazon y una estrategia de adaptación al nuevo sistema.
8. Incorporar el estudio de las variables socioculturales y demográficas al proceso de investigación de mercado, a fin de complementar los resultados obtenidos con las herramientas utilizadas.
9. Incorporar el estudio de la calidad de las publicaciones existentes en el nicho y la evaluación del contenido de las reseñas al proceso de investigación de mercado.

10. Estudiar la factibilidad de expandir las operaciones de la organización a otros marketplaces en España y el resto de Europa.
11. Capacitar al personal en el uso de herramientas de gestión para el comercio en Amazon, tales como software de fijación de precios, manejo de campañas publicitarias, gestión de stocks, entre otros.
12. Se recomienda a la empresa registrarse como una Sociedad de Responsabilidad Limitada para poder crear promociones y campañas publicitarias dentro de Amazon. Estas funciones están bloqueadas para comerciantes autónomos.
13. Se recomienda a la empresa asesorarse jurídica y legalmente para su conformación como Sociedad de Responsabilidad Limitada.
14. Se recomienda a la organización contratar los servicios de un agente de carga que se ocupe del transporte, aseguramiento y nacionalización de la mercancía, así como de su preparación y traslado a los almacenes de Amazon.

## Referencias bibliográficas

- Abante Asesores (2016). El efecto de los tipos de interés en tu bolsillo. Extraído el 05 de noviembre de 2019 de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/08/abante\\_asesores/1549621570\\_204596.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/08/abante_asesores/1549621570_204596.html)
- Alibaba.com supplier membership (s.f.). Extraído el 12 de octubre de 2019 de: <https://fuwu.alibaba.com/gps/buyer.htm>
- Álvarez-Moro, O. (2011). Más deuda es un problema y tiene consecuencia. Extraído el 04 de noviembre de 2019 de <https://www.elblogsalmon.com/mercados-financieros/mas-deuda-es-un-problema-y-tiene-consecuencias>
- AMZ Insight (s.f.). Why Amazon customer reviews are important for sellers. Extraído el 03 de octubre de 2019 de <https://www.amzinsight.com/amazon-product-review-importance/>
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Sexta edición. Editorial Epísteme. Caracas, Venezuela.
- Baker, L. (2018). Amazon's search engine ranking algorithm: What marketers need to know. Extraído el 08 de noviembre de 2019 de <https://www.searchenginejournal.com/amazon-search-engine-ranking-algorithm-explained/265173/>
- Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Séptima edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.
- Ballou, R. (2004). Logística: Administración de la cadena de suministro. Quinta edición. Pearson Educación. Ciudad de México, México.
- Banco de España (2019). Nota informativa. Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2019 2021). Extraído el 19 de octubre de 2019 de [https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/NotasInformativas/Briefing\\_notes/es/notabe240919.pdf](https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/NotasInformativas/Briefing_notes/es/notabe240919.pdf)

- Barragán, M. (2017). Los marketplaces: una fórmula de comercio electrónico muy útil para la internacionalización de las PyMEs. Tesis de grado, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla. Sevilla, España.
- Brodkin, J. (2019). WSJ: Amazon changed search results to boost profits despite internal dissent. Extraído el 08 de noviembre de 2019 de <https://arstechnica.com/tech-policy/2019/09/amazon-changed-search-algorithm-to-favor-its-own-products-wsj-reports/>
- Cano, F. (2019). Telefónica, Vodafone y Orange pagan 1.200 millones en impuestos y las tecnológicas sólo 23. Extraído el 19 de octubre de 2019 de [https://www.elespanol.com/economia/empresas/20190920/telefonica-vodafone-orange-pagan-millones-impuestos-tecnologicas/430457467\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/empresas/20190920/telefonica-vodafone-orange-pagan-millones-impuestos-tecnologicas/430457467_0.html)
- Catalunya Press (2019). El IPC se desmorona hasta su nivel más bajo en tres años. Extraído el 25 de noviembre de 2019 de <https://www.catalunyapress.es/texto-diario/mostrar/1595167/ipc-baja-01-espana-septiembre-luz-gasolinas-03-catalunya>
- Centro de Investigaciones Sociológicas (2019). Índice de confianza del consumidor. Mes de septiembre. Evolución de resultados. Estudio N° 3.262. Septiembre 2019. Extraído el 05 de noviembre de 2019 de [http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/ICC/2019/ICC\\_09-19\\_3262.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/ICC/2019/ICC_09-19_3262.pdf)
- Cera, J. (2016). Evolución del e-commerce en España y análisis el caso Amazon. Tesis de pregrado. Universidad de Valladolid. Valladolid, España.
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2018). El comercio electrónico supera en España los 30 mil millones de euros en el año 2017, un 25,7% más que el año anterior [Comunicado de prensa]. Extraído el 04 de diciembre de 2018 de <https://www.cnmc.es/node/371721>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2019). El comercio electrónico supera en España los 10.900 millones de euros en el primer trimestre de 2019, un 22,2% más que el año anterior [Comunicado de prensa]. Extraído el 05 de noviembre de 2019 de

[https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor\\_contenidos/Notas%20de%20pre-nsa/2019/20191004\\_NP\\_CE\\_I\\_19\\_ES.pdf](https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor_contenidos/Notas%20de%20pre-nsa/2019/20191004_NP_CE_I_19_ES.pdf)

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Decimocuarta edición. Pearson Educación. Naucalpán de Juárez, México.

Damodaran, A. (2019.a). Country default spreads and risk premiums [base de datos]. Extraído el 18 de noviembre de 2019 de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

Damodaran, A. (2019.b). Total beta by industry sector: Europe [base de datos]. Extraído el 18 de noviembre de 2019 de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html#returns](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html#returns)

De Angelis, C. (2019). Ecommerce al alza, retail en transformación: perspectivas para la distribución en España. Extraído el 06 de noviembre de 2019 de <https://www.ejeprime.com/comercial/ecommerce-al-alza-retail-en-transformacion-perspectivas-para-la-distribucion-en-espana.html>

Departamento del Tesoro de los Estados Unidos (2019). Daily Treasury Yield Rates [base de datos]. Extraído el 18 de noviembre de 2019 de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/pages/textview.aspx?data=yield>

Doncel, L. (2019). Draghi lanza un ambicioso paquete para estimular la economía por el temor a la recesión. Extraído el 25 de octubre de 2019 de [https://elpais.com/economia/2019/09/12/actualidad/1568281290\\_667734.html?rel=str\\_articulo#1572053530678](https://elpais.com/economia/2019/09/12/actualidad/1568281290_667734.html?rel=str_articulo#1572053530678)

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Ediciones Granica, S. A. Buenos Aires, Argentina.

Ecoticias (2019). España es uno de los países con menos impuestos al combustible. Extraído el 07 de noviembre de 2019 de <https://www.ecoticias.com/co2/197171/espana-menos-impuestos-combustible>

- EFE: Emprende (2017). La startup que ayuda a las empresas españolas a sobrevivir en Amazon. Extraído el 16 de diciembre de 2018 de <https://www.efeemprende.com/noticia/startup-ayuda-empresas-amazon/>
- EFE (2019). La electricidad modera la inflación al 0,1%, la tasa más baja en tres años. Extraído el 25 de octubre de 2019 de <https://www.efe.com/efe/espana/economia/la-electricidad-modera-inflacion-al-0-1-tasa-mas-baja-en-tres-anos/10003-4075498>
- El Español (2019). El déficit podría ser mayor: Gestha prevé un agujero de 8.700 millones en la recaudación fiscal. Extraído el 05 de noviembre de 2019 de [https://www.elespanol.com/economia/macroeconomia/20191024/deficit-podria-gestha-agujero-millones-recaudacion-fiscal/439206663\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/macroeconomia/20191024/deficit-podria-gestha-agujero-millones-recaudacion-fiscal/439206663_0.html)
- El País (2018). Amazon fue la empresa que más facturó en ventas ‘online’ en España en 2017 con 4.241 millones de euros. El País. Extraído el 05 de diciembre de 2018 de [https://elpais.com/economia/2018/04/10/actualidad/1523377273\\_198846.html](https://elpais.com/economia/2018/04/10/actualidad/1523377273_198846.html)
- El País (2019). Gana el PSOE, persiste el bloqueo. Extraído el 03 de noviembre de 2019 de [https://elpais.com/politica/2019/11/02/actualidad/1572722730\\_904341.html](https://elpais.com/politica/2019/11/02/actualidad/1572722730_904341.html)
- El País (2019.b). Por qué los jóvenes españoles se van de casa con 29 años y los nórdicos con 21 y no es solo por dinero). Extraído el 15 de noviembre de 2019 de [https://elpais.com/elpais/2019/04/30/icon/1556640462\\_253369.html](https://elpais.com/elpais/2019/04/30/icon/1556640462_253369.html)
- El Periódico de Aragón (2019). La inflación cae en España al 0,3%, la más baja en tres años. Extraído el 19 de octubre de 2019 de [https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/inflacion-cae-espana-0-3-mas-baja-tres-anos\\_1382776.html](https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/inflacion-cae-espana-0-3-mas-baja-tres-anos_1382776.html)
- Expansión (2019). El IPC se frena al 0,1% en septiembre y marca mínimos en tres años. Extraído el 25 de octubre de 2019 de <https://www.expansion.com/economia/2019/09/30/5d91a8c7e5fdea554e8b46e4.html>
- El IPC, su evolución en datos y gráficos (2019). Extraído el 20 de octubre de 2019 de <https://www.epdata.es/datos/ipc-datos-graficos/71/espana/106>

- España. Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico. Boletín Oficial del Estado, 12 de julio de 2002, núm 166.
- España. Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias. Boletín Oficial del Estado, 30 de noviembre de 2007, núm 287.
- Esparcia, J. (2019). La despoblación: reto demográfico y reto nacional. Extraído el 07 de noviembre de 2019 de <http://eldiariorural.es/la-despoblacion-reto-demografico-pero-ante-todo-reto-nacional/>
- Fernández-Portillo, A.; Sánchez-Escobedo, M. y Jiménez-Naranjo, H. (2015). La importancia de la innovación en el comercio electrónico. *Universia Business Review*, volumen (47), julio-septiembre, 2015, pp. 106-125. Extraído el 19 de marzo de 2019 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43341001006>
- Fernández, T. (s.f.). Costo de capital para la valoración de empresas en mercados emergentes: El caso dominicano. Extraído el 18 de noviembre de 2019 de <http://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2014/12/TomasFernandez.pdf>
- Fiz, I. (2016). Cómo importar en España: Aranceles, aduanas e IVA. Extraído el 17 de octubre de 2019 de <https://www.infoautonomos.com/fiscalidad/como-importar-en-espana-aranceles-aduanas-e-iva/>
- Flores, D. (2019). La economía española se frena en el segundo trimestre hasta el 0,4%. Extraído el 19 de octubre de 2019 de <http://www.rtve.es/noticias/20190930/economia-espanola-se-frena-segundo-trimestre-hasta-04/1980354.shtml>
- Funcas (2019). IPC septiembre 2019. Previsiones hasta diciembre 2020. Extraído el 25 de octubre de 2019 de <https://www.funcas.es/indicadores/indicadores.aspx?file=78>
- Galeana, R. (2018.a). Million dollar case study: Working with Alibaba suppliers. Extraído el 15 de octubre de 2019 de <https://www.junglescout.com/blog/how-to-ship-from->

china/?utm\_source=blog&utm\_medium=link&utm\_campaign=mdcs4\_6&utm\_content=mdcs4\_5

- Galeana, R. (2018.b). Seller strategies: How to validate products. Extraído el 15 de octubre de 2019 de <https://www.junglescout.com/blog/seller-strategies-how-to-validate-products/>
- Gallego, M., Bueno, S. y Terreño, J. (2016). Motivaciones y barreras para la implantación del comercio electrónico en España: un estudio Delphi. *Estudios Gerenciales*, volumen (32), número (140), julio-septiembre 2016, pp. 221-227. Extraído el 19 de marzo de 2019 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21248046003>
- Gálvez, B. (2019). El 73% de los españoles ya compran guiados por la ética y la sostenibilidad. Extraído el 06 de noviembre de 2019 de <http://www.rtve.es/noticias/20190207/73-espanoles-ya-compran-guiados-etica-sostenibilidad/1880642.shtml>
- Gauss, C. (2019). The future of Amazon 2019: 22 sellers and thought leaders share their predictions. Extraído el 08 de noviembre de 2019 de <https://blog.viral-launch.com/selling-on-amazon/predictions-on-amazon-2019-22-experts/>
- Grandio, X. (2018). Dónde están los almacenes de Amazon en España (2018). *Marketing4Ecommerce*. Extraído el 16 de diciembre de 2018 de <https://marketing4ecommerce.net/donde-estan-los-almacenes-de-amazon-en-espana-2018/>
- Greenblatt, J. (2006). *The little book that beats the market*. John Wiley&Sons, Inc. Nueva Jersey, Estados Unidos.
- Guajardo, C. (1999). *Comercio internacional y globalización*. Ediciones Jurídicas Cuyo. Mendoza, Argentina.
- Gurel, B. y Sari, I. U. (2015). Strategic planning for sustainability in a start-up company: A case study on human resources consulting firm. *European Journal of Sustainable Development*, volumen (4), número (2), pp. 313-322. Recuperado el 20 de marzo de 2019 de <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/264>

- Haan, K. (2019). Fulfillment by Amazon: Definition, cost, features & providers. Extraído el 17 de octubre de 2019 de <https://fitsmallbusiness.com/fulfillment-by-amazon/>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. McGraw-Hill. México D. F., México.
- Hernández, Y. (2015). Diseño de un plan de negocios para la instalación de una fábrica artesanal de jugos verdes en la ciudad de Caracas. Tesis de grado, Postgrado en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela
- Hurtado de Barrera, J. (2008). La investigación proyectiva. [Mensaje en un blog]. Investigación holística. Extraído el 28 de abril de 2019 de <https://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacin-proyectiva.html>
- Hurtado de Barrera, J. (2010). Guía para la comprensión de la ciencia. Tercera edición. Fundación Sypal. Caracas, Venezuela
- Instituto Nacional de Estadística (2019.a). Volumen encadenado (Revisión 2019). Datos corregidos de efectos estacionales y de calendario [base de datos]. Extraído el 19 de octubre de 2019 de [https://www.ine.es/prensa/pib\\_tabla\\_cntr.htm](https://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cntr.htm)
- Instituto Nacional de Estadística (2019.b). Crecimiento en volumen (Revisión Estadística 2019). Extraído el 19 de octubre de 2019 de [https://www.ine.es/prensa/pib\\_tabla\\_cne.htm](https://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm)
- Instituto Nacional de Estadística (2019.c). Encuesta de Población Activa – Trimestre 2/2019. Extraído el 19 de octubre de 2019 de [https://www.ine.es/dyns/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595](https://www.ine.es/dyns/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595)
- Instituto Nacional de Estadística (2019.d). Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares. Año 2019. Extraído el 05 de noviembre de 2019 de [https://www.ine.es/prensa/tich\\_2019.pdf](https://www.ine.es/prensa/tich_2019.pdf)
- JungleScout (s.f.) Get better Amazon data through the Accusales™ algorithm. Extraído el 14 de octubre de

[https://www.junglescout.com/accusales/?gspk=QW16SWduaXRpb24=&gsxi d=D6Olh3MWgDO0&utm\\_medium=AmzIgnition&utm\\_source=affiliate](https://www.junglescout.com/accusales/?gspk=QW16SWduaXRpb24=&gsxi d=D6Olh3MWgDO0&utm_medium=AmzIgnition&utm_source=affiliate)

Jungle Scout Chrome Extension (s.f.). Nichos varios [base de datos].

Jungle Scout Web App (s.f.). Product Database [base de datos]. Extraído el 24 de octubre de 2019 de <https://members.junglescout.com/>

Kotler, P. y Lane, K. (2006). Dirección de marketing. Decimosegunda edición. Pearson Educación. Naucalpán de Juárez, México.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Marketing. Decimocuarta edición. Pearson Educación. Naucalpán de Juárez, México.

Kraaijenbrink, J. (2019). The 10 ingredients that every strategy should have. Extraído el 08 de noviembre de 2019 de <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/06/07/the-10-ingredients-that-every-strategy-should-have/#4f65e7645bf1>

Lamela, V. (2019). Álvaro Sáez, abogado fiscalista: “La tasa Google, la pagarás tú”. Extraído el 20 de octubre de 2019 de <https://corunaonline.com/blog/alvaro-saez-abogado-fiscalista-la-tasa-google-la-pagaras-tu/>

La Razón (2019.a) ¿Niños o perros? Los españoles lo tienen claro. Extraído el 07 de noviembre de 2019 de <https://www.larazon.es/lifestyle/ninos-o-perros-los-espanoles-lo-tienen-claro-AG25322211/>

La Razón (2019.b). Sánchez prepara un tsunami fiscal. Extraído el 04 de noviembre de 2019 de <https://www.larazon.es/opinion/editorial/sanchez-prepara-un-tsunami-fiscal-AD25405702>

Lobato, F. y Luego, M. (2004). Investigación comercial. Ediciones Paraninfo, S. A. Madrid, España.

López, C. (2019). El Banco de España confirma el Euribor de octubre: -0,304%. Extraído el 05 de noviembre de 2019 de <https://www.euribor.com.es/2019/11/04/el-banco-de-espana-confirma-el-euribor-de-octubre-0-304/>

- Macarthur, S. (2019). Jungle Scout vs BigTracker – Comparing the top market research tools. Extraído el 30 de septiembre de 2019 de <https://mofluid.com/blog/jungle-scout-vs-bigtracker/>
- Maqueda, A. (2019. a). El Banco de España certifica que la economía se frena y rebaja cuatro décimas su previsión de crecimiento. Extraído el 19 de octubre de 2019 de [https://elpais.com/economia/2019/09/24/actualidad/1569317947\\_309821.html](https://elpais.com/economia/2019/09/24/actualidad/1569317947_309821.html)
- Maqueda, A. (2019.b). El parón del consume arrastra al PIB, que crece al menor ritmo desde 2014. Extraído el 19 de octubre de 2019 de [https://elpais.com/economia/2019/09/30/actualidad/1569827274\\_459374.html](https://elpais.com/economia/2019/09/30/actualidad/1569827274_459374.html)
- Maqueda, A. (2019.c). La baja inflación debilita la recuperación. Extraído el 25 de octubre de 2019 de [https://elpais.com/economia/2019/06/23/actualidad/1561300121\\_720902.html?rel=mas](https://elpais.com/economia/2019/06/23/actualidad/1561300121_720902.html?rel=mas)
- MarketHustle (2017). Choose the right Amazon product category & browsing tree to boost discoverability & ranking. Extraído el 02 de octubre de 2019 de <https://www.markethustl.com/choose-the-right-amazon-product-category-to-boost-discoverability-ranking/>
- Masson, P. (s.f.). My list of JungleScout alternatives – Free and Paid. Extraído el 14 de octubre de 2019 de <https://shopkeeper.com/junglescout-alternative-software-review>
- Mercer, G. (2017). Finding a million dollar product to sell on Amazon. Extraído el 02 de octubre de 2019 de <https://medium.com/junglescout/finding-a-million-dollar-product-to-sell-on-amazon-42709c746522>
- Minder, R. (2018). Mariano Rajoy es destituido; Pedro Sánchez es el nuevo presidente del gobierno. Extraído el 3 de noviembre de 2011 de <https://www.nytimes.com/es/2018/06/01/rajoy-pedro-sanchez-mocion-censura/>

- Minderest (2017). Which is the biggest Amazon in the world? Extraído el 16 de octubre de 2019 de <https://www.minderest.com/blog/2017/04/27/which-biggest-amazon-world>
- Minitab (s.f.). Gráficas de residuos para ajustar modelo de regresión. Extraído el 15 de octubre de 2019 de <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/modeling-statistics/regression/how-to/fit-regression-model/interpret-the-results/all-statistics-and-graphs/residual-plots/>
- Miranda, G. (2019). Amazon One Vendor: What to expect, and how to prepare. Extraído el 08 de noviembre de 2019 de <https://www.godatafeed.com/blog/everything-you-must-know-about-the-amazon-one-vendor-platform>
- Montalvo, C. (2019). Cuatro de las grandes tecnológicas aportan solo el 0,05% de la recaudación del impuesto de sociedades. Extraído el 19 de octubre de 2019 de [https://www.niusdiario.es/economia/empresas/grandes-tecnologicas-aportan-impuesto-sociedades\\_18\\_2831595192.html](https://www.niusdiario.es/economia/empresas/grandes-tecnologicas-aportan-impuesto-sociedades_18_2831595192.html)
- Moratalla, J. (2016). ¿Cómo afecta el aumento de deuda pública a la economía doméstica? Extraído el 04 de noviembre de 2019 de <https://www.diarioinformacion.com/finanzas-personales/2016/05/20/afecta-alza-deuda-publica-economia/1763875.html>
- Moreno, S. (2012). El análisis de empresas: Análisis económico-financiero. Mire la solución: Soluciones a problemas empresariales. Extraído el 15 de junio de 2019 de <http://www.mirelacion.es/blog/analisis-empresas-economico-financiero/>
- Munera, I. (2018). El ‘boom’ de la logística no encuentra todos los trabajadores cualificados que necesita. Extraído el 19 de octubre de 2019 de <https://www.elmundo.es/economia/2018/05/12/5af5d33722601dba4c8b45d1.html>
- Muy Canal (2019). El comercio electrónico gana peso frente al retail tradicional. Extraído el 06 de noviembre de 2019 de <https://www.muycanal.com/2019/02/27/comercio-electronico-retail>

- Nieto, J. (2018). Así ha cambiado tu casa en los últimos 20 años. Extraído el 06 de noviembre de 2019 de <https://www.elmundo.es/economia/vivienda/2018/04/21/5ad87ebd468aeb80208b45c2.html>
- Observatorio Cetelem (2017). Sector mueble 2017. Extraído el 06 de noviembre de 2019 de <https://elobservatoriocetelem.es/wp-content/uploads/Informes/cetelem-consumo-espana-2017-mueble.pdf>
- Olcese, A. (2019.a). El gobierno asegura que seguirá adelante con la ‘tasa Google’. Extraído el 20 de octubre de 2019 de [https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/Gobierno-asegura-seguira-adelante-Google\\_0\\_1290171612.html](https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/Gobierno-asegura-seguira-adelante-Google_0_1290171612.html)
- Olcese, A. (2019.b). Funcas advierte que el déficit público no bajará nada hasta 2021. Extraído el 19 de octubre de 2019 de [https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/Funcas-advierte-deficit-publico-bajara\\_0\\_1289571275.html](https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/Funcas-advierte-deficit-publico-bajara_0_1289571275.html)
- Oomen, J. (2016) A comparison of the Business Model Canvas, the Lean Canvas and the Strategy Sketch. Extraído el 15 de noviembre de 2019 de <https://www.linkedin.com/pulse/comparison-business-model-canvas-lean-strategy-sketch-joyce/>
- Organización de Estados Americanos (s.f.). Capítulo I. Globalización y su impacto en el comercio mundial y regional. Extraído el 04 de diciembre de 2018 de <https://www.oas.org/dsd/publications/unit/oea33s/ch32.htm>
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology. A proposition in a design science approach. Tesis doctoral, Escuela de Altos Estudios Comerciales, Universidad de Lausanne. Lausanne, Francia.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocios. John Wiley and Sons. Hoboken, Estados Unidos de América.
- Paro en España hoy, según la EPA del INE (2019). Extraído el 19 de octubre de 2019 de <https://www.epdata.es/datos/paro-espana-hoy-epa-ine/10/espana/106>
- Pérez, B. (2019). Sánchez deja una bomba en forma de más de 110.000 millones en riesgos fiscales. Extraído el 04 de noviembre de 2019 de

<https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/sanchez-bomba-riesgos-fiscales-millonarios-presupuestos-estado/6516873/>

- Pineda, A.; Fornino, V. y Conde, Y. (2013). Plan de negocio para el desarrollo de una página web de venta online de artículos, productos y servicios relacionados al consumo del café en Venezuela. Tesis de grado, Centro Internacional de Actualización Profesional, EOI Escuela de Negocios, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Población en España hoy: inmigrantes, emigrantes y otros datos sobre los habitantes de España (2019). Extraído el 07 de noviembre de 2019 de <https://www.epdata.es/datos/poblacion-espana-hoy-inmigrantes-emigrantes-otros-datos-habitantes-espana/1/espana/106>
- Presti, M. (2019.a). Amazon sales estimate case study UPDATE. Extraído el 14 de octubre de 2019 de <https://www.junglescout.com/blog/amazon-sales-estimates-update/>
- Presti, M. (2019.b). FBA shipping checklist – How to create a shipping plan. Extraído el 17 de octubre de 2019 de <https://www.junglescout.com/blog/fba-shipping-checklist/>
- Prim, A. (s.f.). Lienzo Lean Canvas explicado paso a paso y con ejemplos. Extraído el 15 de noviembre de 2019 de <https://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>
- Rodríguez, I. (2011). Principios y estrategias de marketing. Editorial UOC. Barcelona, España.
- Rohler, M. (2019). What is the LQS or listing quality score? Extraído el 02 de octubre de 2019 de <https://support.junglescout.com/hc/en-us/articles/360008617394-What-is-the-LQS-or-Listing-Quality-Score->
- Rojas, R. (1988). Investigación social: teoría y praxis. Plaza y Valdés Folios Universitarios. México D.F., México.
- Rosales, O. (2009). La globalización y los nuevos escenarios del comercio internacional. Revista CEPAL, volumen (97). p. 77-94. Extraído el 04 de diciembre de 2018 de

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11272/097077095\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11272/097077095_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

RTVE (2019.a). El Banco de España recorta el crecimiento del PIB cuatro décimas hasta el 2% este año. Extraído el 19 de octubre de 2019 de <http://www.rtve.es/noticias/20190924/banco-espana-recorta-crecimiento-del-pib-cuatro-decimas-hasta-2-este-ano/1979875.shtml>

RTVE (2019.b). La nueva directora del FMI alerta del frenazo de la economía global por el impacto de la guerra comercial. Extraído el 19 de octubre de 2019 de <http://www.rtve.es/noticias/20191008/nueva-directora-del-fmi-alerta-del-frenazo-economia-global-guerra-comercial/1980967.shtml>

Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela. Extraído el 28 de abril de 2019 de [https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion\\_carlos-sabino.pdf](https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf)

Salobral, N. (2019). El mundo al revés de los tipos cero, ¿pagar por el depósito y cobrar por la hipoteca? Extraído el 05 de noviembre de 2019 de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/10/18/mercados/1571402411\\_846880.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/10/18/mercados/1571402411_846880.html)

Sanhermelando, J. (2019). Bruselas avisa a Sánchez de que incumple el déficit y pide Presupuestos “cuanto antes”. Extraído el 04 de noviembre de 2019 de [https://www.elespanol.com/economia/20191022/bruselas-avisa-sanchez-incumple-deficit-pide-presupuestos/438706349\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/20191022/bruselas-avisa-sanchez-incumple-deficit-pide-presupuestos/438706349_0.html)

Santidrian, J. (2019) ¿Quién va a pagar todo esto? Extraído el 04 de noviembre de 2019 de [https://www.vozpopuli.com/elliberal/opinion/va-pagar\\_0\\_1289272128.html](https://www.vozpopuli.com/elliberal/opinion/va-pagar_0_1289272128.html)

Sierra, M. (2019.a). EE.UU. amenaza a las empresas españolas con pagar el doble de aranceles como represalia a la tasa Google. Extraído el 20 de octubre de 2019 de [https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/estados-unidos-ameaza-empresas-espanolas-pagar-doble-aranceles-reprasalia\\_0\\_1258075212.html](https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/estados-unidos-ameaza-empresas-espanolas-pagar-doble-aranceles-reprasalia_0_1258075212.html)

- Sierra, M. (2019.b). España sigue los pasos de Francia y aprobará la tasa Google a pesar de la presión de Trump. Extraído el 20 de octubre de 2019 de [https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/Espana-Francia-aprobara-Google-Trump\\_0\\_1262574720.html](https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/Espana-Francia-aprobara-Google-Trump_0_1262574720.html)
- Sierra, M. (2019.c). La tasa Google de Sánchez pone en riesgo las exportaciones de coches y aceites a EEUU. Extraído el 20 de octubre de 2019 de [https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/google-sanchez-exportaciones-aceituna-eeuu\\_0\\_1276972685.html](https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/google-sanchez-exportaciones-aceituna-eeuu_0_1276972685.html)
- Sierra, M. (2019.d). La tasa Google restará al PIB español 620 millones de euros. Extraído el 20 de octubre de 2019 de [https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/Tasa-Google-impuesto-negativo-PIB\\_0\\_1213678843.html](https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/Tasa-Google-impuesto-negativo-PIB_0_1213678843.html)
- Sierra, M. (2019.e). Sánchez recula en la aprobación de la tasa Google tras la subida de aranceles de EEUU. Extraído el 19 de octubre de 2019 de [https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/sanchez-replantea-tasa-google-aranceles-eeuu\\_0\\_1288972088.html](https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/sanchez-replantea-tasa-google-aranceles-eeuu_0_1288972088.html)
- Smith, L. (2019). Amazon FBA calculator | How to calculate your profits | Jungle Scout [video]. Extraído el 17 de octubre de 2019 de <https://www.youtube.com/watch?v=eL4DzerkUfg>
- Sosa, S. (s.f.). La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo. La revisión documental. EUMED. Extraído el 18 de junio de 2019 de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/ssc/2l.htm>.
- Statista (s.f.). Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021 (in billion U.S. dollars). Extraído el 04 de diciembre de 2018 de <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
- Tandem Up (2019). Estudio Marketplaces 2019. Extraído el 05 de noviembre de 2019 de <https://tandemup.net/wp-content/uploads/2019/03/Tandem-Up-Estudio-Marketplaces-2019.pdf>

- Tejado, M. (1962). La historia del comercio en el marco de la historia general. Extraído el 04 de diciembre de 2018 de <http://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/77819/00820083008646.pdf?sequence=1>
- Twenergy (2019). El coste medioambiental del comercio electrónico. Extraído el 07 de noviembre de 2019 de <https://twenergy.com/ecologia-y-reciclaje/huella-ecologica/el-coste-medioambiental-del-comercio-electronico-2830/>
- Ubieto, G. (2019). España vive su septiembre más flojo den creación de empleo desde el 2013. Extraído el 19 de octubre de 2019 de <https://www.elperiodico.com/es/economia/20191002/paro-septiembre-7661904>
- Valero, C. (2017). Amazon Locker llega a España: taquillas inteligentes para recoger pedidos en 30 ciudades. Extraído el 12 de noviembre de 2019 de <https://www.adslzone.net/2017/11/28/amazon-locker-espana/>
- Vidal-Foch, X. (2019). Mario Draghi promete nuevos estímulos monetarios si persiste el riesgo de deflación. Extraído el 25 de octubre de 2019 de [https://elpais.com/economia/2019/06/18/actualidad/1560855731\\_678705.html](https://elpais.com/economia/2019/06/18/actualidad/1560855731_678705.html)
- What is a global gold supplier? (s.f.). Extraído el 12 de octubre de 2019 de [https://service.alibaba.com/ensupplier/faq\\_detail/24259336.htm](https://service.alibaba.com/ensupplier/faq_detail/24259336.htm)
- Wheelen, T. y Hunger, D. (2012). Administración estratégica y política de negocios. Décima edición. Pearson Educación. Naucalpán de Juárez, México.
- Zeibak, L. (2016). ¿Do verified reviews on Amazon have a bigger impact on rank than non-verified reviews? Extraído el 16 de octubre de 2019 de <https://tinuiti.com/blog/amazon/verified-purchase-reviews/>

## **APÉNDICES**

## **Apéndice A**

### **Interfaz de la Jungle Scout Chrome Extension**

JungleScout													
Average Monthly Sales		Average Sales Rank		Average Price		Average Reviews		Opportunity Score <span>?</span>					
<b>26</b>		<b>22,072</b>		<b>€85.36</b>		<b>29</b>		<span>4</span> <b>Low Demand</b> with Low comp.					
#	Actions	Product Name	Brand	Price	Mo. Sales	D. Sales	Mo. Revenue	Net	Reviews	Rating	Fees	Rank	LQS
1	+	Newstorm Oskar Mesa Plegable, Blanco, ...	Newstorm	€44.95	110	0	€4,945	€36.04	42	4.5	€8.91	#5,258	5
2	+	Versa 20880030 Mesa Escritorio Plegable...	Versa	€57.20	21	1	€1,201	€46.45	10	4	€10.75	#17,103	5
3	+	Need Mesa Plegable 120x60cm Mesa de ...	Need	€79.99	58	1	€4,639	€64.38	132	4	€15.61	#11,988	5
4	+	Maxchief XXL90 - Mesa plegable, 91.4 x 9...	MAXCHIEF	€81.83	7	0	€573	€65.95	29	4.5	€15.88	#9,883	5
5	+	Wohaga® Mesa de Camping plegable alu...	Wohaga	€29.99	4	0	€120	€20.55	15	3.5	€9.44	#22,801	6
6	+	Modern Loft Mesa Plegable, Blanco y Gri...	Modern Loft	€81.64	9	0	€735	€67.4	49	4	€14.24	#43,124	6
7	+	Ldk Garden Mesa Auxiliar Blanca de plás...	Ldk Garden	€66.43	10	0	€664	€52.86	7	5	€13.57	#11,280	4
8	+	4 piezas - Patas plegables en forma de h...	LXS	€29.50	0	0	€0	--j	0	--j	--j	#122,398	--j
9	+	AMANKA Mesa para Acampada de Alumin...	AMANKA	€27.99	1	0	€28	€18.85	20	3	€9.14	#15,006	5
10	+	Papillon 8043810 - Mesa Plegable Recta...	Papillon	€61.29	4	0	€245	€49.93	17	3.5	€11.36	#8,914	4
11	+	vidaXL Mesa de Comedor Jardín Exterior ...	vidaXL	€68.42	10	0	€684	--j	7	3.5	--j	#7,023	3
12	+	Coavas Mesa Plegable Auxiliar Escritorio ...	Coavas	€75.99	4	0	€304	€62.42	30	4	€13.57	#61,905	4
13	+	Ldk Garden Mesa de terraza Plegable Ma...	Ldk Garden	€49.87	26	0	€1,297	--j	24	5	--j	#5,806	5
14	+	Lifetime - Mesa Plegable Multifuncional, ...	Life Time	€79.95	6	0	€480	€62.87	4	4.5	€17.08	#4,135	5
15	+	soges Mesa de Ordenador Portatil Sofá M...	soges	€26.10	112	4	€2,923	€18.23	67	3.5	€7.87	#1,824	6
16	+	Mesa Cuadrada Plegable Gris 48X48X65 ...	D'CASA	€29.95	35	0	€1,048	€23.61	32	4.5	€6.34	#4,700	3
17	+	Mesa abatible de pared Mesa pizarra Me...	--j	€560.00	--j	--j	--j	--j	0	--j	--j	--j	5

Figura 28. Interfaz de la Jungle Scout Chrome Extension. Toma dado de la Jungle Scout Chrome Extension.

## **Apéndice B**

### **Base de datos de productos preseleccionados**



		JUNGLE SCOUT WEB APP							
id	Nº	Main Keyword	Price	FBA	Net Price	Weight (lbs)	Category	Category Rank	Sub Category
a	1	Interbaby 10024-10 - Saco de abrigo universal, Azul marino	26,8	6,01	20,79	1,98	Bebé	392	coche y accesorios > Accesorios > S
a	2	Caja de almacenaje tapa negra	39,42	8,08	31,34	9,69	Hogar y cocina	2536	hiento y organización > Cestos y Cuf
a	3	Casco bicicleta niño	27,99	6,37	21,62	0,99	Deportes y aire libre	593	e libre > Ciclismo > Cascos y accesor
a	4	Casco rodilleras coderas para niños	29,98	6,67	23,31	0,5398	Deportes y aire libre	311	e libre > Ciclismo > Cascos y accesor
a	5	Envasador al vacío	69	12,52	56,48	5,69	Hogar y cocina	488	de cocina y despensa > Almacenam
a	6	Colchón cuna plegable 120x60	37,99	9,61	28,38	2,56	Bebé	179	ño > Ropa de cama de bebé > Colch
a	7	Manoplas Bebé	24	5,88	18,12	0,71	Bebé	164	Carritos y sillas de paseo > Accesor
a	8	Fular portabebés unisex	29,95	7,3	22,65	3,6	Bebé	384	e > Acampada y senderismo > Porta
a	9	Plato de silicona infantil	15,99	4,57	11,42	0,2994	Bebé	492	actancia y alimentación > Vajilla y c
a	10	Barrera de cama	21,99	8,19	13,8	4,5	Bebé	296	ama de bebé > Accesorios para cam
a	11	Saco Universal Silla interior	28,2	7,84	20,36	0,8	Bebé	534	rritos y sillas de paseo > Accesorios
a	12	Fresh container plástico	28	6,37	21,63	1,94	Hogar y cocina	3429	a y despensa > Almacenamiento de
a	13	Funda de sofá elástica	26,99	6,04	20,95	0,8	Hogar y cocina	1634	
a	14	Cubertería acero inoxidable pulido	49,99	14,7	35,29	17,42	Hogar y cocina	2542	la y cristalería > Cubertería > Juegos
a	15	Escalera de aluminio	36,8	8,03	28,77	9,92	Bricolaje y herramientas	672	Suministros de construcción > Escal
a	16	Kit de peinado	29,99	6,35	23,64	0,44	Belleza	826	za > Cuidado del cabello > Accesorio
s	17	Carretilla de carga	62,4	11,1	51,3	27,6	Bricolaje y herramientas	8661	s de construcción > Mantenición > {
s	18	Encendedor de parrilla	32,99	7,76	25,23	1,81	Jardín	2139	l aire libre > Accesorios para barbac
s	19	Bandeja negra de jardín	30,09	8,12	21,97	4,72	Jardín	744	tertería, vajilla y cristalería > Vajilla >
s	20	Jamonero madera	32,9	7,11	25,79	5,56	Hogar y cocina	1697	Hogar y cocina > Utensilios > Jamc
s	21	Tapa de inodoro	25,93	5,1	20,83	4,28	Bricolaje y herramientas	2145	stalación de baño y cocina > Fontan
s	22	Termo sólidos bebé	45,28	8,96	36,32	2,03	Bebé	302	actancia y alimentación > Recipient
s	23	Anillo de baño	24,9	6,69	18,21	2,29	Bebé	696	giene y cuidado > Baño > Bañeras y
s	24	Asiento adaptador WC	23,99	8,49	15,5	4,59	Bebé	2143	Bebé > Orinales y taburetes > Ori
s	25	Funda mueble patio	23,99	6,41	17,58	1,28	Jardín	16	ios de jardín > Fundas para muebles
s	26	Mesa plegable	27,95	6,36	21,59	14,42	Jardín	218	ebles y accesorios de jardín > Mesas
s	27	Bandera española	11,99	3,65	8,34	0,35	Jardín	143	Jardín > Decoración de exterior > Ba

Figura 29. Base de datos de productos preseleccionados. Información extraída de la Jungle Scout Web App.



id	Nº	Main Keyword	Sub Category Rank	Ratings	Reviews	Sales	LQS	Sellers	Revenue
a	1	Interbaby 10024-10 - Saco de abrigo universal, Azul marino	1	4,1	133	425	4	2	€12.462,00
a	2	Caja de almacenaje tapa negra	1	3,3	50	333	4	1	€13.126,86
a	3	Casco bicicleta niño	3	3,3	8	336	6	1	€9.404,64
a	4	Casco rodilleras coderas para niños	1	3,6	39	373	4	1	€11.182,54
a	5	Envasador al vacío	4	3,6	23	356	5	2	€24.564,00
a	6	Colchón cuna plegable 120x60	3	4,6	18	5	7	3	€10.637,20
a	7	Manoplas Bebé	2	4,5	31	635	3	2	€15.240,00
a	8	Fular portabebés unisex	3	3,6	9	297	7	1	€8.895,15
a	9	Plato de silicona infantil	7	3,5	26	214	7	1	€3.421,86
a	10	Barrera de cama	3	5	6	244	3	1	€5.365,56
a	11	Saco Universal Silla interior	7	5	8	263	4	6	€7.416,60
a	12	Fresh container plástico	16	3,3	8	336	5	3	€9.408,00
a	13	Funda de sofá elástica		3,3	25	236	6	1	€9.068,64
a	14	Cubertería acero inoxidable pulido	4	3,8	23	319	4	2	€15.946,81
a	15	Escalera de aluminio	2	3,6	26	329	5	12	€12.107,20
a	16	Kit de peinado	18	3,6	42	601	6	1	€18.023,99
s	17	Carretilla de carga	6	3,7	39	240	3	9	€14.976,00
s	18	Encendedor de parrilla	1	3,8	9	282	3	1	€9.303,18
s	19	Bandeja negra de jardín	17	3,8	8	289	3	4	€8.696,01
s	20	Jamonero madera	16	3,7	24	223	4	5	€7.336,70
s	21	Tapa de inodoro	7	3,7	25	217	3	8	€5.626,81
s	22	Termo sólidos bebé	4	3,9	45	267	3	5	€12.089,76
s	23	Anillo de baño	9	3,8	26	203	5	8	€5.054,70
s	24	Asiento adaptador WC	13	4	16	242	6	1	€5.805,58
s	25	Funda mueble patio	1	4	319	1280	6	1	€30.707,20
s	26	Mesa plegable	2	4,1	34	358	3	2	€10.006,10
s	27	Bandera españa	5	4,1	48	795	6	1	€9.532,05

Figura 30. Base de datos de productos preseleccionados. Información extraída de la Jungle Scout Web App (continuación)



		JUNGLE SCOUT PRO CHROME EXTENSION								
Nº	Main Keyword	Average Monthly Sales	Average Sales Rank	Average Price	Average Reviews	2000 sales in Top 10 results?	Top 10 Sales	Products in Top 10 with less than 50 reviews?	# of Products in Top 10 with less than 50 reviews	Opportunity Score
1	interbaby 10024-10 - Saco de abrigo universal, Azul marino	123	11799	48,3	19	NO	1345	SI	8	7
2	Caja de almacenaje tapa negra	128	39682	25,44	18	NO	1342	SI	8	6
3	Casco bicicleta niño	220	5916	24,19	13	SI	2499	SI	10	7
4	Casco rodilleras coderas para niños	132	26379	22,24	7	NO	1891	SI	10	6
5	Envasador al vacío	302	4852	62,15	51	SI	3776	SI	8	7
6	Colchón cuna plegable 120x60	125	4893	38,46	40	SI	2092	SI	7	6
7	Manoplas Bebé	232	2021	18,12	31	SI	2519	SI	7	7
8	Fular portabebés unisex	211	40439	30,03	46	NO	1321	SI	7	6
9	Plato de silicona infantil	122	11242	14,68	13	SI	1503	SI	9	6
10	Barrera de cama	166	2478	35,99	56	SI	2847	SI	4	6
11	Saco Universal Silla interior	161	3444	39,64	17	SI	2832	SI	8	7
12	Fresh container plástico	122	162731	35,46	15	NO	1224	SI	8	6
13	Funda de sofá elástica	306	38786	33,72	54	SI	3440	SI	5	6
14	Cubertería acero inoxidable pulido	260	52520	58,87	33	SI	2966	SI	9	6
15	Escalera de aluminio	177	9017	80,97	48	NO	1721	SI	3	6
16	Kit de peinado	203	28321	11,9	19	NO	1724	SI	10	6
17	Carretilla de carga	203	13240	49,76	29	SI	2126	SI	9	7
18	Encendedor de parrilla	290	134409	16,24	36	SI	2421	SI	8	6
19	Bandeja negra de jardín	149	73579	21,34	8	NO	878	SI	10	6
20	Jamonero madera	305	33370	27,26	54	SI	3354	SI	7	8
21	Tapa de inodoro	219	27041	30,61	41	SI	2466	SI	7	6
22	Termo sólidos bebé	128	12378	23	38	NO	1882	SI	7	7
23	Anillo de baño	89	11918	27,14	27	NO	1293	SI	7	6
24	Asiento adaptador WC	95	5204	21,4	17	NO	1157	SI	9	6
25	Funda mueble patio	298	13548	30,04	33	SI	3906	SI	7	7
26	Mesa plegable	375	6897	53,48	28	SI	5138	SI	8	8
27	Bandera española	266	11974	14,19	14	SI	3368	SI	9	8

Figura 31. Base de datos de productos preseleccionados. Información extraída de la Jungle Scout Chrome Extension



Id	Nº	Main Keyword	Opportunity Score	Criteria del producto	Observaciones	URL Producto	URL Mercado
a	1	Interbaby 10024-10 - Saco de abrigo universal, Azul marino	7	Búsqueda anterior	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
a	2	Caja de almacenaje tapa negra	6	SP>25, Reviews<50,PR<3.8,LQS<4,Sales>300	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
a	3	Casco bicicleta niño	7	SP>25, Reviews<50,PR<3.8,LQS<6,Sales>300	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
a	4	Casco rodilleras coderas para niños	6	SP>25, Reviews<50,PR<3.8,LQS<6,Sales>300	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
a	5	Envasador al vacío	7	SP>24; Reviews<50; PR<3.9; LQS<6. Sales>300	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
a	6	Colchón cuna plegable 120x60	6	Búsqueda anterior	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
a	7	Manoplas Bebé	7	SP>19; Reviews<50;LQS<4;Sales>290	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
a	8	Fular portabebés unisex	6	SP>19; Reviews<50;Rating<3.8; Sales<200	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
a	9	Plato de silicona infantil	6	Search by Keyword	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
a	10	Barrera de cama	6	SP>20; Reviews<60;Sales>200; LQS<5.	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
a	11	Saco Universal Silla interior	7	SP>20; Reviews<60;Sales>200; LQS<5.	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
a	12	Fresh container plástico	6	SP>20; Reviews<60;Sales>200; LQS<5.	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
a	13	Funda de sofá elástica	6	SP>24; Reviews<50; PR<3.9; LQS<6. Sales>300	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
a	14	Cubertería acero inoxidable pulido	6	SP>25, Reviews<50,PR<3.8,LQS<6,Sales>300	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
a	15	Escalera de aluminio	6	SP>25, Reviews<50,PR<3.8,LQS<6,Sales>300	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
a	16	Kit de peinado	6	SP>25, Reviews<50,PR<3.8,LQS<6,Sales>300	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
s	17	Carretilla de carga	7	SP>22, Reviews<50,PR<3.8,LQS<5,Sales>200	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
s	18	Encendedor de parrilla	6	SP>22, Reviews<50,PR<3.8,LQS<5,Sales>200	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
s	19	Bandeja negra de jardín	6	SP>22, Reviews<50,PR<3.8,LQS<5,Sales>200	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
s	20	Jamonero madera	8	SP>22, Reviews<50,PR<3.8,LQS<5,Sales>200	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
s	21	Tapa de inodoro	6	SP>22, Reviews<50,PR<3.8,LQS<5,Sales>200	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
s	22	Termo sólidos bebé	7	Categoría = Bebé, SP>25, Reviews<50, PR<4	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
s	23	Anillo de baño	6	Categoría = Bebé, SP>22, Reviews<50, PR<4	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
s	24	Asiento adaptador WC	6	Categoría = Bebé, SP>22, Reviews<50, PR<4	Medium Demand and Low Competition	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
s	25	Funda mueble patio	7	Búsqueda anterior	Medium demand, low competition. En e	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
s	26	Mesa plegable	8	Búsqueda anterior	Medium demand, low competition. Mer	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>
s	27	Bandera españa	8	Búsqueda anterior	Medium demand, low competition. Ojo	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	<a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>

Figura 32. Base de datos de productos preseleccionados.

**Apéndice C**  
**Productos resultantes de la primera selección**

*Tabla 29. Productos resultantes de la primera selección.*

Término de búsqueda	Fecha de publicación	Ventas	Número de proveedores	Costo logístico	Rating
Mesa plegable	7/27/2018	€127.896	793	23,13%	4,35
Tijera de Podar	10/12/2015	€34.755	41	24,38%	4,3
Barras de silicona	10/25/2018	€39.275	429	27,16%	4,4
Cinta adhesiva deportiva	3/25/2018	€33.110	249	32,63%	3,7
Delantal de cocina	6/14/2017	€37.092	190	32,53%	4,3
Termo sólidos bebé	10/19/2014	€57.194	77	24,06%	4,3
Barrera de cama	3/30/2017	€66.506	29	24,37%	4
Funda de sofá elástica	3/7/2017	€101.183	42	23,77%	3,75
Casco bicicleta niño	3/25/2018	€79.787	18	23,05%	4,55
Encendedor de parrilla	4/6/2018	€55.127	8	26,44%	4,25
Fular portabebés unisex	8/24/2017	€52.596	60	25,66%	4,3
Tapa de inodoro	6/13/2018	€73.375	313	22,23%	4
Funda mueble patio	11/15/2018	\$66.582	60	27,41%	4
Carretilla de carga	8/4/2018	\$67.634	36	22,65%	4
Depósito de agua	8/11/2015	\$44.876	18	23,66%	3,8

## **Apéndice D**

**Curvas de mejor ajuste y gráficos de error para pronósticos de  
ventas usados en el contacto a proveedores**

## Mesa plegable

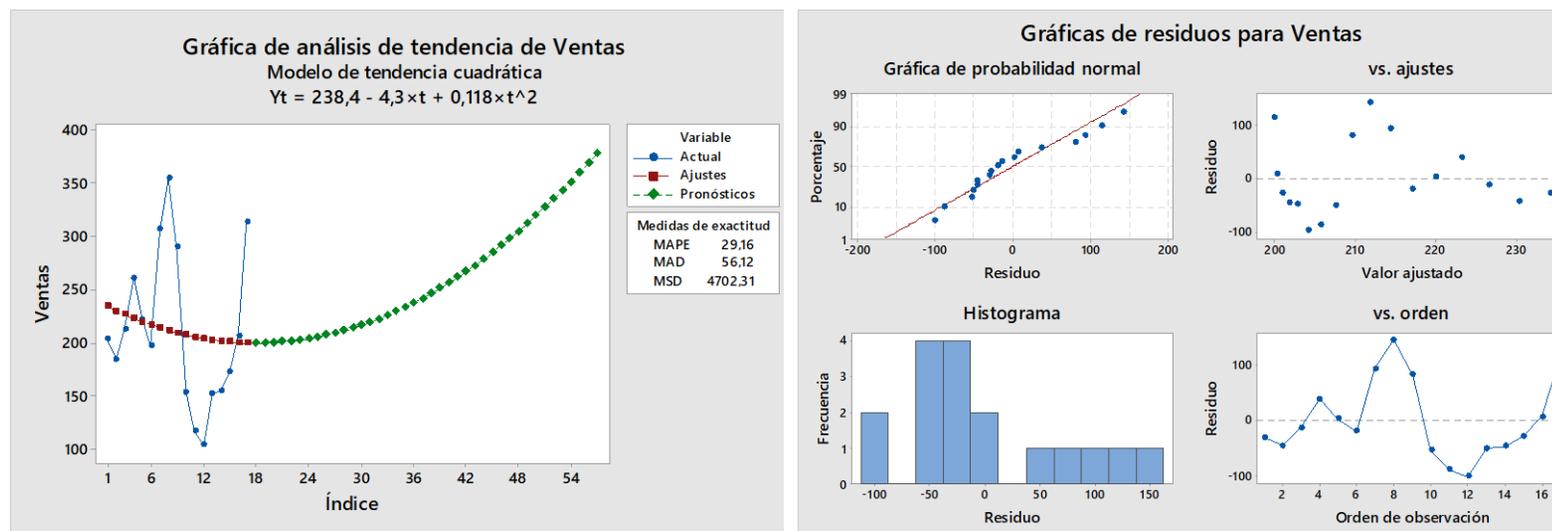


Figura 33. Curva de mejor ajuste y gráficos de errores para las estimaciones de ventas mensuales de la mesa plegable. Realizado con Minitab.

Tabla 30. Información estadística de la curva de mejor ajuste para las estimaciones de las ventas mensuales de la mesa plegable

Ajuste	Cuadrático
Curva de ajuste	Ventas = $238,4 - 4,3 \times \text{Período} + 0,118 \times (\text{Período}^2)$
MAPE	29,16
MAD	56
MSE	4702,31
Desviación estándar	45

## Tapa de inodoro

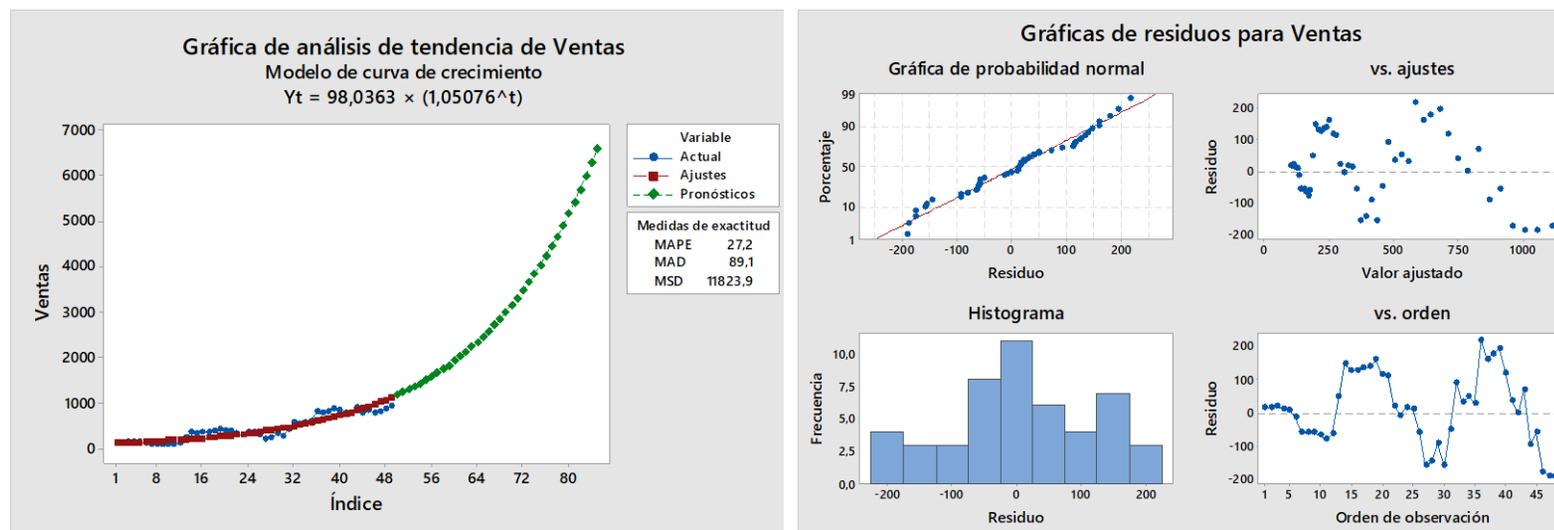


Figura 34. Curva de mejor ajuste y gráficos de errores para las estimaciones de ventas mensuales de la tapa de inodoro. Realizado con Minitab.

Tabla 31. Información estadística de la curva de mejor ajuste para las estimaciones de las ventas mensuales de la tapa de inodoro

Ajuste	Crecimiento exponencial
Curva de ajuste	Ventas = $98,0363 \cdot (1,0506^{\text{Período}})$
MAPE	27,2
MAD	89
MSE	11823,9
Desviación estándar	71

## Carretilla de carga

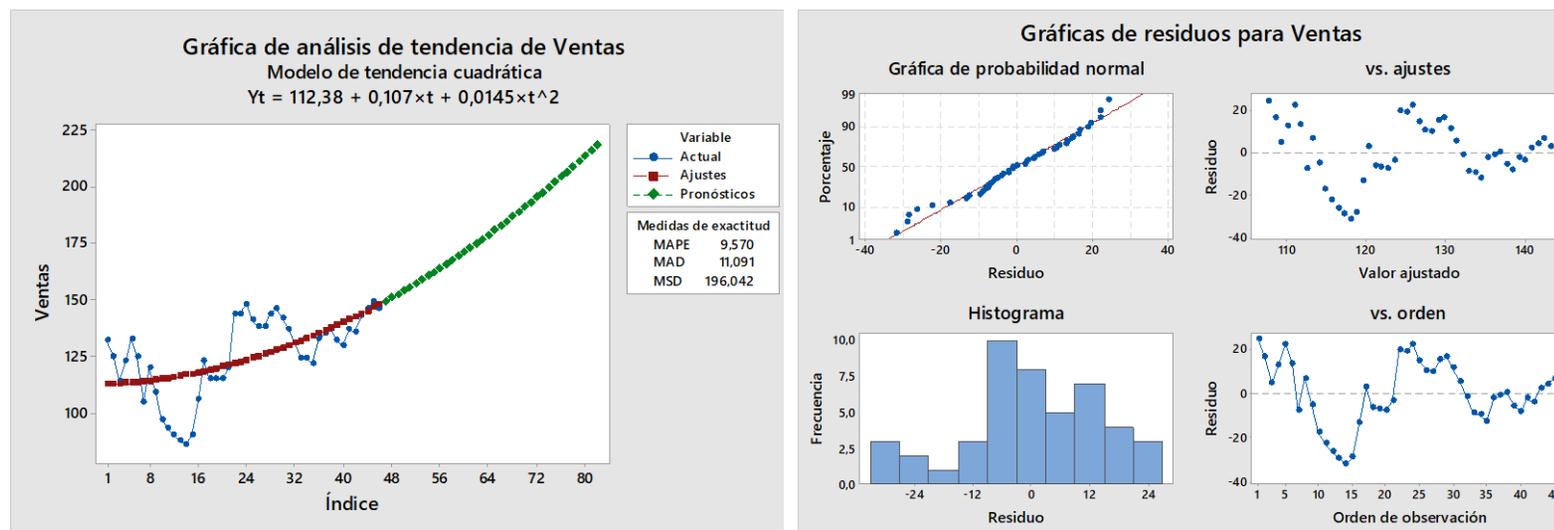


Figura 35. Curva de mejor ajuste y gráfico de errores para las estimaciones de las ventas de la carretilla de carga. Realizado con Minitab.

Tabla 32. Información estadística de la curva de mejor ajuste para las estimaciones de las ventas mensuales de la carretilla de carga

Ajuste	Cuadrático
Curva de ajuste	$Ventas = 112,38 + 0,107 \times \text{Período} + 0,0145 \times (\text{Período}^2)$
MAPE	9,57
MAD	11
MSE	196,042
Desviación estándar	9

### Casco de bicicleta para niño

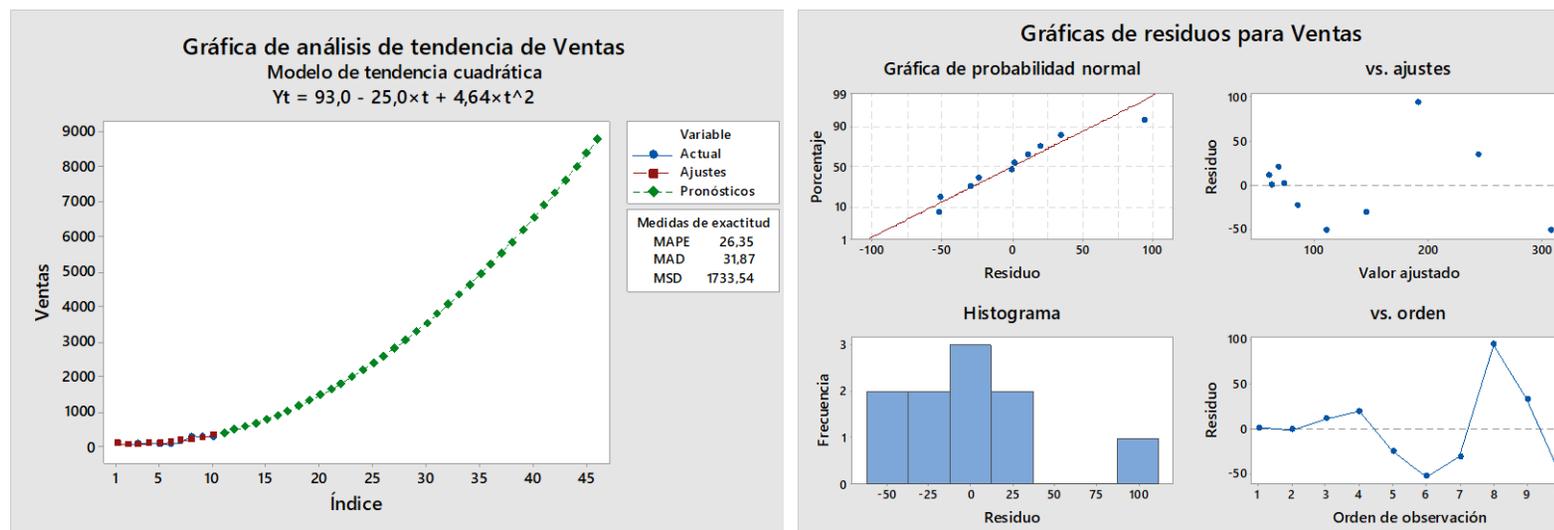


Figura 36. Curva de mejor ajuste y gráfico de errores para las estimaciones de las ventas del casco de bicicleta para niño. Realizado con Minitab.

Tabla 33. Información estadística de la curva de mejor ajuste para las estimaciones de las ventas mensuales del casco de bicicleta para niños

Ajuste	Cuadrático
Curva de ajuste	$Ventas = 93,0 - 25,0 \times \text{Período} + 4,64 \times (\text{Período}^2)$
MAPE	26,35
MAD	32
MSE	1733,54
Desviación estándar	26

## Funda de sofá elástica

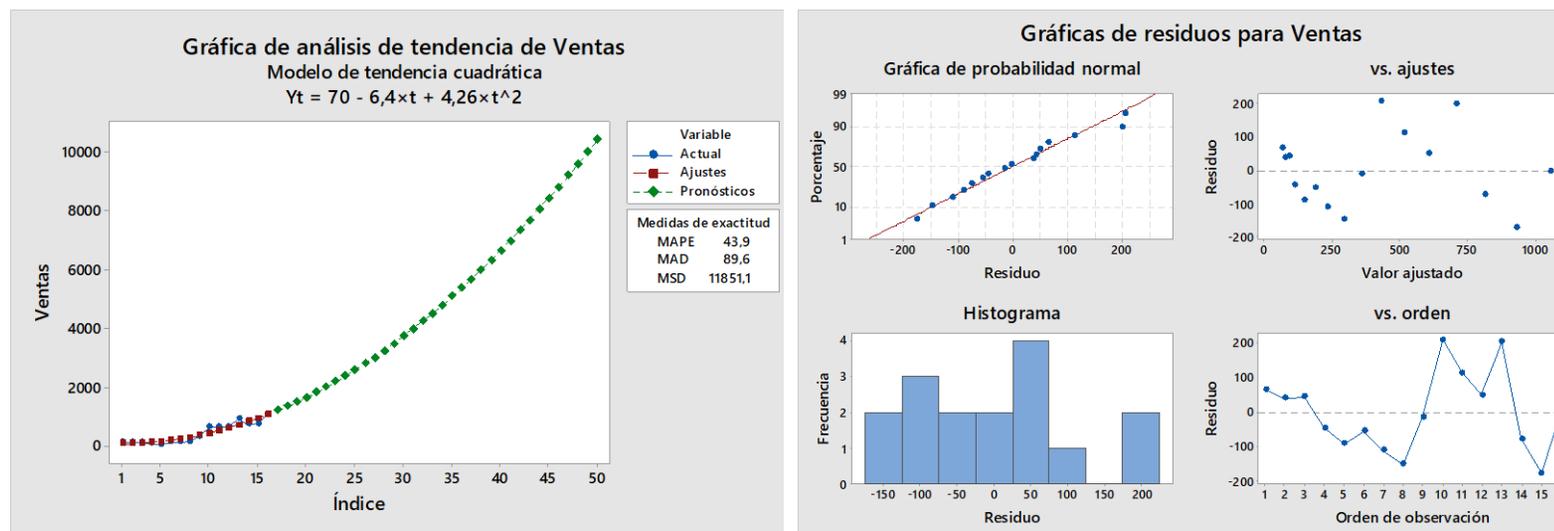


Figura 37. Curva de mejor ajuste y gráfico de errores para las estimaciones de las ventas de la funda de sofá elástica. Realizado con Minitab.

Tabla 34. Información estadística de la curva de mejor ajuste para las estimaciones de las ventas mensuales de la funda de sofá elástica

Ajuste	Cuadrático
Curva de ajuste	$Ventas = 93,0 - 25,0 * Período + 4,64 * (Período^2)$
MAPE	26,35
MAD	32
MSE	1733,54
Desviación estándar	26

## **Apéndice E**

### **Plantilla de Jungle Scout para el contacto a proveedores**

Hello. My name is Rolando Galeana and I'm the Purchasing Manager for Jungle Creations. We are looking to have a product, similar to the following manufactured: <https://goo.gl/XtSf7Z> (with alterations) for the US market. See attached photos. Our primary sales channels will be through online marketplaces. We estimate up to 10,000 pcs as the annual purchase volume after a trial order of 500-1000 pieces and a sample evaluation.

Specifications:

- The dimensions of the tray are 12" x 27".
- We would be replacing the plastic keyboard tray with natural wood as pictured in attached images. Along with the natural wood color we would also like a solid black variation.
- As pictured the clamp and the rail are metal.
- The following accessories would be included in the packaging (if you can manufacture them): <https://goo.gl/2AcrBs>

We're currently interviewing new suppliers and I have a few questions:

- 1) Are you a manufacturer or a trading company? If you are a manufacturer are you able to create models similar to the Amazon listing and the attached photos?
- 2) What is your best price for this product and please provide an FOB Quotation for the initial trial order of 500 pieces?
- 3) What is your lead time for sample and trial order?
- 4) What is the sample cost with shipping by express mail to Austin, TX 78701, USA.
- 5) Furthermore, we will be paying for the initial sample via PayPal, could you please provide us your PayPal information?
- 6) What kind of packaging comes with this product? Does your price include customizing this packaging?
- 7) Does the price you quoted include adding our logo to the product? If not, what does that cost?
- 8) What is your preferred method of communication?

We look forward to building our business with you.  
Sincerely,

Rolando Galeana  
Purchasing Manager  
Jungle Creations

*Figura 38. Plantilla de contacto a proveedores. Tomado de Million dollar case study: Working with Alibaba suppliers, 2018, por R. Galeana. Disponible en [https://www.junglescout.com/blog/how-to-ship-from-china/?utm\\_source=blog&utm\\_medium=link&utm\\_campaign=mdcs4\\_6&utm\\_content=mdcs4\\_5](https://www.junglescout.com/blog/how-to-ship-from-china/?utm_source=blog&utm_medium=link&utm_campaign=mdcs4_6&utm_content=mdcs4_5).*

La plantilla fue adaptada a las necesidades de la organización y a la información disponible para cada producto.

## **Apéndice F**

### **Proveedores potenciales exitosamente contactados**

Tabla 35. Proveedores potenciales contactados exitosamente.

Producto	Empresa
Mesa plegable	Qingdao Welhome Co., Ltd.
	Ningbo Uplion Outdoor Products Co., Ltd.
	Tianjin Kingnod Furniture Co., Ltd.
	Hangzhou MSEE Outdoor Product Co., Ltd.
	Tangshan Xiangyu Furniture Co., Ltd.
	Foshan City Lorero Hotel Supplies Factory
	Zhejiang Xinding Plastic Co., Ltd.
	Taizhou Qianwei Leisure Products Co., Ltd.
Tapa de inodoro	Xiamen Beewill Sanitary Co., Ltd.
	Ningbo Jay and Min International Trading Company Ltd.
	Cangzhou Future Sanitary Ware Co., Ltd.
	Renqiu City Lepu Plastic Co., Ltd.
	Dongguan Ditai Plastic Products Co., Ltd.
Carretilla de carga	Qingdao Major Tools Co., Ltd.
Casco de bicicleta para niños	Yongkang Hongduo Industry & Trade Co., Ltd.
	Yiwu Rock Sporting Goods Co., Ltd.
	Jiling Province Baiding Trade Co., Ltd.
	Yongkang Benle Trading Co., Ltd.
Funda de sofá elástica	Rong Cheng Textiles Arts & Crafts (Tianjing) Co., Ltd.
	Hefei Ownswing Trading Co., Ltd.

**Apéndice G**  
**Filtros utilizados para la selección final**

Tabla 36. Productos resultantes de la segunda selección

Área	Criterio	Mesa plegable	Tapa de inodoro	Carretilla de carga	Casco bicicleta niño	Funda de sofá elástica
<b>ATRACTIVO PARA EL CLIENTE</b>	Más de 5 productos en el Top 10 con BSR inferior a 2678	Sí	Sí	No	Sí	Sí
	Número de productos en el Top 10 con BSR inferior a 2678	8	7	2	7	6
	Promedio de ventas mensuales	127	40	32	73	182
	Interés de búsqueda	92	81	11	31	80
	Interés de búsqueda actual	67	62	15	100	67
	¿En cuántas regiones hay interés?	89,47%	31,58%	0	0	42,11%
<b>VALOR</b>	Ventas	€129.908,79	€38.192,68	€18.735,37	€25.878,57	€139.351,79
	Ventas colectivas en la primera página superiores a 1339 unidades	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Ventas colectivas en 1º página	5.549	1.940	1.506	3.448	8.540
<b>PROFUNDIDAD</b>	Cuota de mercado del mejor vendedor	29,46%	14,64%	11,75%	40,57%	33,38%
	Cuota de mercado del Top 10	68,52%	56,75%	30,08%	31,06%	53,50%
<b>OPORTUNIDAD DE VENTAJA COMPETITIVA</b>	Número de reseñas	38	34	29	57	63
	Opportunity Score	6 Demanda moderada Baja competencia	4 Demanda baja Baja competencia	5 Demanda baja Baja competencia	4 Demanda baja Baja competencia	6 Demanda moderada Baja competencia

Tabla 37. Productos resultantes de la segunda selección (cont.)

Área	Criterio	Mesa plegable	Tapa de inodoro	Carretilla de carga	Casco bicicleta niño	Funda de sofá elástica
<b>COSTOS</b>	Costo de compra al proveedor	€21,66	€4,67	€18,3	€10,41	€7,62
	Costo de seguro y flete	€6,81	€1,03	€6,10	€0,13	€0,27
	Derechos arancelarios	€1,20	€0,24	€1,02	€0,44	€1,36
	IVA (21%)	€6,23	€1,25	€5,34	€2,31	€1,94
	Costo antes de Amazon	€35,55	€7,13	€30,45	€13,28	€10,89
	FBA	€10,95	€6,89	€10,95	€3,49	€3,41
	Tarifa de referencia (15% del precio de venta)	€9,34	€4,69	€8,28	€3,83	€4,46
	PPC (5% del precio de venta)	€3,11	€1,56	€2,76	€1,28	€1,49
	Total	€59,29	€20,33	€52,75	€21,89	€20,56
<b>ATRACTIVO FINANCIERO</b>	Precio unitario	€62,24	€31,28	€55,20	€25,55	€29,76
	Margen de ganancia	4,73%	35,00%	4,43%	14,33%	30,91%
	Cuota del precio tomada por FBA	17,59%	22,03%	19,84%	13,66%	11,46%
<b>FACILIDAD LOGÍSTICA</b>	Tiempo de entrega (d)	30	30	25	10	25-35

Tabla 38. Aplicación del método de comparación de alternativas de Greenblatt en la selección del producto final

Área	Criterio	PUNTAJE				
		Mesa plegable	Tapa de inodoro	Carretilla de carga	Casco bicicleta niño	Funda de sofá elástica
<b>ATRACTIVO PARA EL CLIENTE</b>	Número de productos en el Top 10 con BSR inferior a 2678	1	2	4	2	3
	Promedio de ventas mensuales	2	4	5	3	1
	Interés de búsqueda	1	2	5	4	3
	Interés de búsqueda actual	2	3	4	1	2
	¿En cuántas regiones hay interés?	1	3	4	4	2
<b>VALOR</b>	Ventas	2	3	5	4	1
	Ventas colectivas en 1º página	2	4	5	3	1
<b>PROFUNDIDAD</b>	Cuota de mercado del mejor vendedor	3	2	1	5	4
	Cuota de mercado del Top 10	5	4	1	2	3
<b>OPORTUNIDAD DE VENTAJA COMPETITIVA</b>	Número de reseñas	3	2	1	4	5
	Opportunity Score	1	3	2	3	1
<b>COSTOS</b>	Costo antes de Amazon	5	1	4	3	2
<b>ATRACTIVO FINANCIERO</b>	Margen de ganancia	4	1	5	3	2
	Cuota del precio tomada por FBA	4	5	3	2	1
<b>FACILIDAD LOGÍSTICA</b>	Tiempo de entrega (d)	3	3	2	1	4
		39	42	51	44	35

## **Apéndice H**

### **Oportunidades de mejora en los productos de la competencia**

**Para un apaño** ★ ★  
By Eva Luengo on 5 September 2018 Estilo: 3 Plazas | Color: Gris (B07356NSG4)  
Cosas negativas :-no hay forma de que se mantengan bien ajustadas. Las pones estiradas y van encogíendose. A los 10 minutos ya están pesqueras y el bajo de tu sofá noventero que pretendías tapar, asomando descaradamente..Raspan. Su diseño como en ceidillas no es precisamente suave, así las metas en la lavadora con el mismísimo oso de mimosín.Cosas positivas :- Sus ceidillas, forjadas en acero Valyrio, tienen pinta de hacer que la funda dure para toda la vida.- Puedes hacerte un peeling en las piernas si te sientas en pantalón corto.- Las visitas nunca estarán mucho tiempo en tu casa.-El color es el acertado.

**Etiquetaje erroneo** ★  
By Laura on 13 August 2018 Estilo: 3 Plazas | Color: Marrón (B073571MFQ)  
No es que talle algo pequeño como señalan algunos comentarios. Cuando pides una funda de tres plazas, para medidas de 180 a 240 cm te envían una funda que mide 125 cm, que obviamente no vale para un sofa de 180 cm por muy elástica que sea. Con una medida de 125 cm es una funda de dos plazas (para medidas de 120 a 190 cm).O bien tienen un lote de fundas con un etiquetaje erroneo o bien el proveedor les esta suministrando fundas de dos plazas como si fueran de tres plazas.

**Tacto y color horrible** ★ ★  
By Nivovita on 6 November 2018 Estilo: 2 Plazas | Color: Verde (B073576XYR)  
Pedí la funda color verde normal que en la foto es bonita pero en realidad es bastante más oscura como puede verse en mi foto. Cómo odio cuando te venden un color que en realidad no es igual ni por asomo...Tampoco queda bien porque como dice un comentario para los sofás con los asientos pegados no puedes esconder la tela por dentro para darle forma y queda fatal. El tacto y la textura tampoco me gusta nada de nada. Ojala hubiese leído los comentarios críticos antes de comprarla.La hubiese devuelto sin ninguna duda pero mi perro la ha "estrenado" primero al subirse encima y llenario todo de pelos y humedad, así que me la voy a quedar pero no estoy nada contenta con esta compra.

**Pésimas** ★  
By Eva on 14 September 2019 Estilo: 2 Plazas | Color: Beige (B07357PQ76)  
Peor que mala. Pedido entregado el 23 de agosto. Las coloqué dos días después. Y hoy 14 de septiembre me comunica mi hija que llevan días rotas. Ni dos semanas han durado! Mis fundas anteriores me duraron 7 años. Además de romperse por la costura, toda la tela está rasgada. Y la zona donde nos sentamos está llena de bolas. Ha sido tirar el dinero literalmente

**Dinero tirado a la basura** ★  
By Josemanuel23 on 21 October 2019 Estilo: 2 Plazas | Color: Gris (B07357LMMS)  
A no ser que vuestro sofá tenga la forma exacta del de la foto no lo compréis. No se adapta a cualquiera y si vuestros cojines no están sueltos tampoco os vale. La tela aparentemente parece buena pero ya al sacarlo del paquete ha tenido su primer enganchón y al subirse el gato ya ha sacado 816437278 hilos en 1 minuto así que si vuestro sofá no es el de la foto y vivís con niños o animales...no os vale

**Se puede buscar algo mejor** ★ ★  
By Chuv on 9 December 2018 Estilo: 3 Plazas | Color: Gris (B07356NSG4)  
El producto no encaja bien en el sofá, sobrando tela por algunas zonas mientras falta por otras.El patrón de muecas viene irregular, con zonas sin el relieve (dando aspecto de ser más viejo de lo que es).En poco tiempo el tejido se abre (con poco uso que le des al sofá).Es barato, pero no merece la pena. Buscaremos algo de mejor calidad y durabilidad.

**Amazon cada día peor** ★

**Figura 39.** Resultados del uso del extractor de reseñas de la herramienta Helium 10 XRay sobre el primer producto del nicho.

Se utilizó el extractor de reseñas de la herramienta Helium 10 XRay (ver fig. 39) para determinar los principales problemas que tienen los usuarios con los productos de la competencia. A este fin, se extrajeron las reseñas negativas, es decir, aquellas con una calificación de tres o menos estrellas, de los 52 productos mostrados en la primera página de búsqueda del nicho “funda de sofá elástica”. Los resultados obtenidos se presentan en las tablas 39 y 40.

**Tabla 39.** Principales problemas identificados en los productos de la competencia

Problema	Descripción	Frecuencia (No. de productos)	Frecuencia (%)
Tamaño	La funda es muy pequeña.	19	36,54%
Poca adaptabilidad	El producto no es universal. No se adapta a todas las formas de sillones.	14	26,92%
Poca durabilidad	La funda se rompe, se daña o luce vieja tras poco uso o el contacto con mascotas.	14	29,92%

Tabla 40. Principales problemas identificados en los productos de la competencia (cont.).

Problema	Descripción	Frecuencia (No. de productos)	Frecuencia (%)
Publicación engañosa	El producto que llegó no se parece al de la publicación. El color de la tela, el estampado o la textura son diferentes a los que aparecen en la publicación. No tiene propiedades que dice tener en la publicación (antimanchas, antideslizante, impermeable)	13	25%
La tela es de mala calidad	La textura de la tela es desagradable. La tela es muy fina o da calor.	12	23,08%
No guarda la forma	La funda no se mantiene en su lugar después de instalada, o presenta arrugas.	12	23,08%
Acabado de mala calidad	La funda presenta hilos sueltos, costuras poco seguras o manchas	10	19,23%
Es difícil de instalar	Las instrucciones no son claras, la forma del producto o falta de elasticidad en la tela dificultan su instalación.	7	13,46%
Pedidos incompletos	No llegaron los accesorios o parte de la funda.	7	13,46%

## **Apéndice I**

**Cotización de agente de carga para transporte de la mercancía desde  
China hasta el almacén de Amazon en Madrid**

**Precio de su transporte desde Shanghái a Amazon San Fernando De Henares, Madrid**  
1 mensaje

Thorsten Boeck <thorsten@transporteca.com>  
Para: luvs80@gmail.com

16 de noviembre de 2019 a las 12:54

 **Transporteca**

Querido Luisa Vásquez,

Gracias por su solicitud de precio para el siguiente envío:  
De: FOB Shanghái, China  
A: Amazon EU Sarl C/O Amazon Spain Fulfillment, S.L, 28830 San Fernando De Henares, Madrid, España  
Mercancía: 1,80m3, 180kg total

En respuesta a su petición, estamos encantados de ofrecerle los siguientes servicios:

Medio de transporte: El transporte marítimo  
Tiempo del transporte: 40-50 días  
Precio: USD 753 all-in  
[¡HAGA CLICK AQUÍ PARA BENEFICIARSE DE ESTA OFERTA!](#)

Esta oferta es válida hasta el 16. diciembre.

Tenga en cuenta que esta oferta se basa en términos FOB. ¿Necesita un precio EXW? Contáctanos respondiendo a este correo electrónico y te responderemos con un precio actualizado lo antes posible.

Amazon tiene requisitos estrictos sobre cómo se envasan y envían los productos. Para asegurarse de que Amazon no rechace su envío, es importante que cumpla con los requisitos que puede leer [aquí](#).

Reciba un cordial saludo,

Thorsten Boeck

¿Necesitas ayuda? Escríbenos respondiendo este correo electrónico. Puede esperar una respuesta dentro de un día hábil.  
¿Prefieres chatear o llamar? Vea nuestros datos de contacto y horarios de apertura aquí: [transporteca.es/contactar](https://transporteca.es/contactar)

Reference: 1911TF2142

*Figura 40.* Cotización de empresa logística para el transporte de la mercancía desde China hasta el almacén de Amazon en Madrid. *Nota:* La cotización “all-in” incluye la contratación del buque, el aseguramiento de la mercancía, la nacionalización, la preparación de la mercancía según los estándares de Amazon y el traslado al almacén de Amazon en San Fernando de Henares.

## **ANEXOS**

**Anexo A**

**Mapa logístico de España y almacenes de Amazon España**



Figura 41. Red logística de Amazon España (2017). Tomado de *Amazon acelera su crecimiento en España*, por J. Fernández, 2018, Expansión. Disponible en <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/09/29/59ccddc3468aeb8b738b456b.html>

Tabla 41. Red logística de Amazon España (2019)

Ubicación	Tipo	Status
San Fernando de Henares	Central logística	Inaugurada en 2012
Illescas	Central logística	Inaugurada en 2019. Surte al Gran Madrid (provincias de Madrid, Toledo, Guadalajara, Ávila y Segovia)
Getafe	Estación logística	Inaugurada en 2017. Usada para la distribución en la región central de España.
Madrid Centro	Almacén urbano	Su función es atender rápidamente a demanda de la región urbana y a las órdenes del servicio Prime Now.
Barcelona	Almacén urbano	Su función es atender rápidamente a demanda de la región urbana y a las órdenes del servicio Amazon prime

Nota: Adaptado de: *Dónde están los almacenes de Amazon en España (2019)*, por X. Grandio, 2019, Marketing4Ecommerce. Disponible en: <https://marketing4ecommerce.net/donde-estan-los-almacenes-de-amazon-en-espana/>

Tabla 42. Red logística de Amazon España (2019) (cont.)

Ubicación	Tipo	Status
San Fernando de Henares	Central logística	Inaugurada en 2012
El Prat de Llobregat	Central logística	Inaugurada en 2017. Concebido para atender los pedidos que llegan por avión.
Martorelles	Central logística	Inaugurada en 2017. Da servicio a la marca principal de Amazon y a vendedores externos (Amazon marketplace).
Sevilla	Estación logística	Inaugurada en 2017. Destinada a la distribución capilar de bienes de consumo al área metropolitana.
Paterna	Estación logística	Inaugurada en 2018. Da servicio al área metropolitana de Valencia para reducir los tiempos de entrega.
Alcobendas	Estación logística	Es un almacén auxiliar de las centrales logísticas.
Trapagaran, Biskaia	Estación logística	Inaugurada en 2019. Da servicio a la zona de Bilbao.
Sevilla	Central logística	A inaugurar en 2019. Su función será auxiliar en la descentralización de la red logística.
Barcelona	Central logística	A inaugurar en 2019.
O Porriño, Pontevedra	Estación logística	A inaugurar a finales de 2019. Atenderá la demanda en el área de Vigo, Pontevedra y alrededores. Amazon trabajará con dos empresas de reparto independientes.
Siero, Asturias	Estación logística	A inaugurar en 2019. Atenderá la demanda en la región de Asturias. Amazon trabajará con empresas de reparto independientes.

Nota: Adaptado de: *Dónde están los almacenes de Amazon en España (2019)*, por X. Grandio, 2019, Marketing4Ecommerce. Disponible en: <https://marketing4ecommerce.net/donde-estan-los-almacenes-de-amazon-en-espana/>



Figura 42. Ubicación de las taquillas inteligentes de Amazon Locker en España. Tomado de: *Amazon Lockers también en España*, 2017, Economía.com. Disponible en: [https://cronicaglobal.lespanol.com/economia/techdencias/amazon-lockers-tambien-en-espana\\_103040\\_102.html](https://cronicaglobal.lespanol.com/economia/techdencias/amazon-lockers-tambien-en-espana_103040_102.html)



Figura 43. Mapa logístico de España. Tomado de *Corredores, superficie contratada, grandes centros... así es el mapa de la logística en España*, por J. Cabrera, 2019, Disponible en: <https://www.huellasbysareb.es/inmobiliario/mapa-de-la-logistica-en-espana>