

IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE ECOMMERCE Y PROPUESTA DE MEJORA

Trabajo Final de Máster
Máster Universitario en Logística, Cadena de Suministros y Negocios Marítimos
Tecnocampus Mataró, Universitat Pompeu Fabra

Autor: Daisy M. García M.

Directores: Dra. Ivette Fuentes Molina, José Luis Torres



Centre adscrit a:



Resumen

El mundo ha estado dando pasos agigantados hacia la globalización de las comunicaciones, hecho que ha sido potenciado por el COVID-19 con un efecto precipitante desencadenando un crecimiento sustancial de las plataformas de comercio electrónico. La situación generada por la pandemia provocó un aceleramiento de las compras en línea durante los años 2020 y 2021, que se espera se mantenga por los próximos años. América Latina avanza en madurez valiéndose del auge de los teléfonos inteligentes, la penetración del Internet y de la telefonía móvil. Panamá va en la misma dirección de la tendencia mundial, avanzando sin pausa. El objetivo de este proyecto es integrar un Marketplace a la plataforma de eCommerce de SweetBalloons que permita fusionar sus servicios con una gran cantidad de productos ofrecidos en el portal, para ello se realizó un detallado análisis, concluyendo que es factible desde el punto de vista técnico, económico y financiero.

Palabras clave: sCommerce, comercio electrónico, panamá, ventas online

Índice

Índice	3
Índice de tablas	6
Índice de figuras	7
1. Introducción	8
2. Marco Teórico	11
1.2. El eCommerce	11
1.2.1. Ventajas del eCommerce	12
1.2.2. Los tipos de eCommerce	14
1.2.3. La cadena de valor en el comercio electrónico	15
1.3. El eCommerce y su evolución	16
1.3.1. El eCommerce en Latinoamérica	18
1.3.2. El eCommerce en Panamá	21
1.4. El Futuro del eCommerce	22
1.5. Adaptación de las empresas al fenómeno COVID-19	25
3. Métodos y Datos	27
4. Análisis	28
4.1. Situación Actual	28

4.1.1.	Perfil de la empresa	28
4.1.2.	Descripción Organizacional	28
4.2.	Propuesta de Intervención	31
4.2.1.	Objetivos	32
4.2.2.	Estrategias	33
4.2.3.	Nueva Organización	37
4.2.4.	Modelo de Negocios	37
4.3.	Análisis del entorno microeconómico. Modelo Porter	38
4.3.1.	Poder de negociación de los clientes	39
4.3.2.	Poder de negociación de los proveedores	39
4.3.3.	Amenaza de nuevos competidores	40
4.3.4.	Amenaza de los productos sustitutivos	41
4.3.5.	Rivalidad entre las empresas	42
4.4.	Análisis del entorno macroeconómico. Modelo Pestel	43
4.4.1.	Factores Políticos	43
4.4.2.	Factores Económicos	43
4.4.3.	Factores Socio-Demográficos	43
4.4.4.	Factores Tecnológicos	43
4.4.5.	Factores Ambientales	43

4.4.6.	Factores Legales	43
4.5.	Análisis DAFO	43
4.6.	Plan de acción	¡Error! Marcador no definido.
4.7.	Viabilidad económica	44
5.	Conclusiones	45
6.	Referencias	46
7.	Anexos	51

Índice de tablas

Índice de figuras

Fig. 1 Cadena de Valor del Comercio Electrónico.....	16
Fig. 2 Facturación Mundial del eCommerce 2014-2025	17
Fig. 3 Participación de Latinoamérica en el mercado del Comercio electrónico.....	19
Fig. 4 Crecimiento del Comercio electrónico en Latinoamérica.....	20
Fig. 5 Compras Domésticas Vs Compras transfronterizas en Latinoamérica.....	21
Fig. 6 Panorama del eCommerce en el mundo.....	23
Fig. 7 Organigrama SweetBalloons	29

1. Introducción

No cabe duda alguna de que el mundo ha estado dando pasos agigantados hacia la globalización de las comunicaciones, hecho que puede evidenciarse a simple vista destacando como las distancias se han hecho cada vez menos limitantes para la interacción humana. El advenimiento del COVID-19 vino a profundizar más el fenómeno, desencadenando un crecimiento sustancial de las plataformas de intercambio mediado por la tecnología, tales como venta en línea, teletrabajo, videoconferencias, despacho a domicilio, servicios a distancia, entre otras actividades que solían ser primordialmente presenciales, pero que las restricciones y medidas gubernamentales de confinamiento obligaron a cambiar.

En particular, las plataformas comercio electrónico o eCommerce como se conocen más comúnmente, han tenido un incremento superior a lo proyectado en años anteriores. Si bien el mercado venía en franco crecimiento, la situación generada por la pandemia provocó un aceleramiento bastante importante durante el año 2020, que disminuyó un poco en el 2021, pero que se espera continúe en ascenso para este y los próximos años (Castillo, 2021). La compra en línea se hizo ya parte de la conducta habitual del ciudadano común y es poco probable que retroceda, dada la inversión que se ha realizado en el sector y los beneficios que los usuarios han podido comprobar por sí mismos, aun los más incrédulos, esto lo comprueban varios estudios entre los que se encuentra el realizado por Euromonitor de Google, quien afirma que entre los años 2021 y 2025 el comercio electrónico crecerá en el mundo y en particular en América Latina, donde se espera al menos un 96% .

El comercio digital de América Latina avanza en madurez valiéndose del auge de los teléfonos inteligentes, la penetración del Internet y de la telefonía móvil. La Pyme va en línea por primera vez con los gigantes del mundo que tienen sus ojos puestos en Latinoamérica. Se espera un crecimiento de al menos 30% cada año hasta 2025 dado el auge de los pagos en tiempo real (Pix en Brasil) y los monederos digitales interoperables,

no solo en los mercados líderes, como Brasil, México y Argentina sino en países más pequeños, como Perú, Bolivia, Paraguay y Guatemala, donde se esperan crecimientos por encima de 70%. Destaca América Central por el crecimiento en función de su tamaño (ITTrends, 2022)

Panamá por supuesto no escapa de dicha tendencia; el incremento de transacciones en línea superó años anteriores posicionándose como el tercer país en crecimiento de América Central y el décimo en Latinoamérica, con una contribución al mercado de 4,2 billones de dólares, lo que representa 1,4% del mercado total (EBANX, 2022).

Por otra parte, el surgimiento de muchos emprendimientos personales, aunados al confinamiento y las restricciones dieron paso a que el despacho a domicilio (*delivery*) tuviera un auge exponencial; alcanzando niveles de penetración de hasta 99% en Corea del Sur, 84% en China, 80% en Brasil, 44% en Francia y 37 % en España para consumidores menores a 50 años (Uranga, 2020). En Panamá para finales del año que empezó la pandemia, el 73% de los comercios estaba ligado al *delivery* (Anpanama, 2020). Y aunque la comida ha sido lo que más se ha solicitado, las flores han sido solicitadas 10 veces más que antes de la pandemia (Estrategia y Negocios, 2020).

Todas estas situaciones han generado nuevos nichos de mercado que antes no existían y ha potenciado a otros que ya estaban funcionando, tal es el caso de SweetBaloons que ha conseguido una serie de oportunidades nuevas para expandir el negocio en la dirección que su clientela le ha indicado a través de sus compras y que han motivado la creación de este Trabajo Final de Grado (TFG) como Proyecto de Intervención. El planteamiento sería ampliar la sección de regalos de SweetBaloons desarrollando una plataforma eCommerce en Panamá que permita la integración de *startups* afines al sector de regalos y celebraciones, que ofrezca una experiencia de compra única y exclusiva con la finalidad de crear una economía colaborativa entre todas las empresas que la integren, y que se genere un beneficio en común. El portal integrará a emprendedores que compartan una misma línea de negocio, donde los valores, la confianza, calidad y servicio al cliente sean un pilar fundamental compartido.

La propuesta de mejora de SweetBaloons pretende emular en Panamá al Portal Etsy, Marketplace líder mundial en el sector, con sede en Brooklyn, USA, pero integrado a su plataforma propia, para que los clientes puedan complementar sus regalos con productos y servicios de otros vendedores. De esta manera, el objetivo principal que se persigue este TFG es la integración de un Marketplace a la plataforma de eCommerce de SweetBaloons que permita complementar sus servicios con una gran cantidad de productos ofrecidos en el portal, este objetivo se acompañará con la estrategia de posicionamiento denominada *second mover*, la cual consiste, según Belen (2016) en aprovechar el trabajo realizado por los *first movers* (pioneros) para convertir el nicho de mercado en un uno masivo.

En este TFG se realiza una descripción resumida pero importante que incluye las bases teóricas que soportan la ejecución del proyecto. Adicionalmente, se detalla la situación actual de la empresa y la descripción organizacional, la cual permitió determinar la problemática existente y la creciente demanda de productos diversos que Sweetbaloons no está en capacidad de proveer. Seguidamente se presenta la propuesta de intervención que comienza justificando el por qué pudiera ser ésta una solución viable indicando luego el modelo de negocio, la nueva organización y análisis del entorno tanto interno como externo. Finalmente se detalla el plan de acción y la viabilidad económica.

2. Marco Teórico

1.2. El eCommerce

El comercio a nivel global parte del intercambio de bienes y/o servicios entre partes que reciben un beneficio proporcional a lo entregado. El Comercio electrónico solo afecta el medio y los recursos bajo los cuales este intercambio va a suceder. De acuerdo a Gutiérrez (2015, p.88) el eCommerce “puede considerarse como la transformación de los procesos comerciales claves mediante el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones”.

En un sentido más amplio, algunos países como España, por ejemplo, definen por vía legal (Ley 34/2002, 2002) una Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico y extienden su definición hacia aquellos intercambios que tienen en principio un fin oneroso o de lucro, aún y cuando no se realice pago alguno, se realice a distancia, utilizando un medio electrónico, a solicitud del receptor del bien, por lo cual se incluye el envío de información, de archivos, de video, si se comparten por vía telemática, excluyendo los que se realicen vía teléfono, televisión o en algunos casos correo electrónico. Recalca que el comercio electrónico requiere que la oferta, la demanda y la contratación deben hacerse en línea, aunque no necesariamente se haga el pago por esa vía.

Por su parte, la ley panameña define el comercio electrónico como “toda transacción comercial realizada por Proveedores de Bienes y Servicios por vía electrónica y a distancia” (Ley N° 4868, 2013). En este documento se destacan las características que deben tener las transacciones para ser consideradas dentro de la ley y la normativa que las rige, incluyendo la responsabilidad de las partes, las excepciones, la retractabilidad de las operaciones y las sanciones.

1.2.1. Ventajas del eCommerce

De acuerdo a Liberos, Somalo, Gil, García, & Merino (2011) las principales características del comercio electrónico están relacionadas con los usuarios o clientes finales y también con las empresas que los ofrecen. En su opinión, las siguientes son las ventajas del usuario:

Accesibilidad: la información de productos y servicios esta accesible las 24 horas del día los 365 días de año, por lo tanto puede ser revisada por el usuario en el momento que considere mas conveniente, sin las restricciones de horario que habitualmente tienen los comercios tradicionales. Esto, aunque pareciera una característica obvia, lo destaca Orús (2022) como una diferencia notable que ha hecho el mayor contraste en el comercio electrónico.

Pocas dificultades: el comercio electrónico suprime varios de los inconvenientes que pudiera tener el comercio tradicional en lo que respecta a tiempo destinado a la búsqueda de productos, inexistencia del vendedor real que pudiera presionar la venta, comparación de los productos con los de otros comercios, análisis de características antes de realizar la compra, entre muchas otros.

Multimedia: esta característica proporciona una ventaja muy importante en lo relacionado a la experiencia del usuario. Las imágenes en 3D, los videos, las múltiples opciones de colores o formas, permiten al usuario percibir el producto de una forma mas vivencial para tomar decisiones. El metaverso promete incluso una interacción bastante cercana a la realidad y de acuerdo a Matos (2022) ofrece un nuevo modelo de eCommerce.

Versatilidad de productos y servicios: el negocio en línea ha permitido la comercialización de múltiples productos y servicios que han ido surgiendo en el tiempo, como lo son los archivos multimedia (música, video, colecciones de imágenes), así como los servicios prestados en línea, tales como consultoría de negocios, coaching e incluso valoraciones médicas primarias y psicológicas.

En cuanto a las empresas, los beneficios más importantes, de acuerdo a Rodríguez, Ortiz, Quiroz, & Parrales (2020):

Globalización: esta quizá sea la principal ventaja y es la posibilidad que brinda el eCommerce de ofrecer los productos y servicios en cualquier lugar donde haya conectividad, y siempre y cuando las condiciones y la legislación local lo permitan. Esto genera un beneficio sin precedentes en el comercio tradicional, limitado por muchos factores y es, de acuerdo a Kosacoff, López, & Pedrazzoli (2007) la causa de que se hayan incrementado la cantidad de empresas.

Disminución de costos: en relación con el comercio tradicional, el eCommerce permite un ahorro sustancial de costos en logística, publicidad, almacenamiento, alquiler de espacios, personal, despacho, entre otros. Este ahorro permite también abaratar los precios de productos y generar competitividad que finalmente favorece a los usuarios finales. Barrientos (2017, p.48) destaca que “el gran número de personas a las cuales se puede acceder implica una drástica reducción de los costos de venta o de publicidad

Dinamismo: el eCommerce permite tener respuestas rápidas ante un mercado cambiante, distribuir rápidamente información entre los usuarios no solo para ofrecer productos y servicios sino también para cualquier cambio o situación que se presente. Se pueden retirar productos, intercambiarlos por otros, generar combinaciones, ofrecer descuentos, de forma rápida y segura. Esta laboriosidad del eCommerce según Bosquez & Guido (2021) “aumenta de manera significativa la productividad, la rentabilidad y la eficiencia de los negocios” (p.24)

Optimizar la experiencia del usuario: las nuevas tecnologías brindan muchas oportunidades para conocer al usuario a través de su comportamiento en la red, esto hace posible que pueda recolectar información para luego ofrecer al cliente productos y servicios personalizados en relación con sus preferencias, lo cual facilita la interacción y puede apoyar a generar fidelidad en el futuro. En este sentido, Mielles & Diana (2021) destacan la aplicación de los conceptos de Inteligencia Artificial (IA) en el eCommerce, utilizando la información proporcionada por los mismos clientes, analizandola y

generando interacciones que faciliten, agilicen y hagan mas agradable la experiencia del usuario.

1.2.2. Los tipos de eCommerce

La principal clasificación del comercio electrónico, de acuerdo a Murillo (2009) se basa en el origen y destino de las transacciones, de esta forma se tiene:

Negocio a Negocio (Business to Business o B2B) donde las transacciones se hacen entre empresas. Es típico de los intermediarios o revendedores que compran al mayor para distribuir o adquieren insumos que luego son procesados para ofrecer nuevos productos.

Negocio a Consumidor (Business to Consumer o B2C) se realiza entre la empresa y sus Consumidores finales directamente, es la típica interacción del cliente con su vendedor que adquiere productos y servicios directamente de éste.

Consumidor a Consumidor (Client 2 Client C2C) se refiere al típico negocio de los Marketplaces de venta de particulares a particulares, del tipo Mercadolibre, subastas de eBay.

Otros autores, como Casanova & Villazán (2013) añaden a esta clasificación:

Par a Par (Per to Per, ó P2P) donde las transacciones se realizan entre 2 particulares iguales, que pueden ser colegas, amigos o mantener una relación de pares. En este caso el C2C pudiera ser un caso P2P ya que se trata de dos consumidores iguales.

Negocio a Empleado (Business to Employee o B2E) Es un caso particular de transacciones entre empresa y empleado que se realizan en una plataforma interna del negocio (intranet, por ejemplo).

Empresas a Administración pública y Contribuyentes a la Administración Pública (Business to Administration B2A o Contributor to Administration C2A), son tipos de comercio electrónico típicos del gobierno electrónico, pagos, impuestos, seguridad social, etc.

1.2.3. La cadena de valor en el comercio electrónico

La cadena de valor es el conjunto de acciones o actividades que describen completamente el proceso necesario para crear un producto o desarrollar un servicio, más concretamente Quintero & Sánchez (2006, p.378) añaden:

La cadena permite también identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía...la cadena de valor de una compañía y la forma en la cual desempeña cada actividad refleja la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas; la estrategia, los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de las actividades mismas.

En el caso del eCommerce la cadena de valor se diferencia solo en que la transferencia de valor de los bienes y servicios son ofrecidos a través de Internet desde la oferta hasta el usuario final. La Figura 1 muestra una descripción de esa cadena de valor, juntando criterios de varios autores como Porter (1989) y Retablweb (2021) añadiendo un enfoque adicional: la gran cantidad de actores que participan y se benefician del intercambio, produciendo un impacto sobre la economía, el empleo y el desarrollo tanto de la industria como de la misma tecnología, que gracias al usuario va evolucionando para atender sus solicitudes de manera más rápida y eficaz.

Fig. 1 Cadena de Valor del Comercio Electrónico

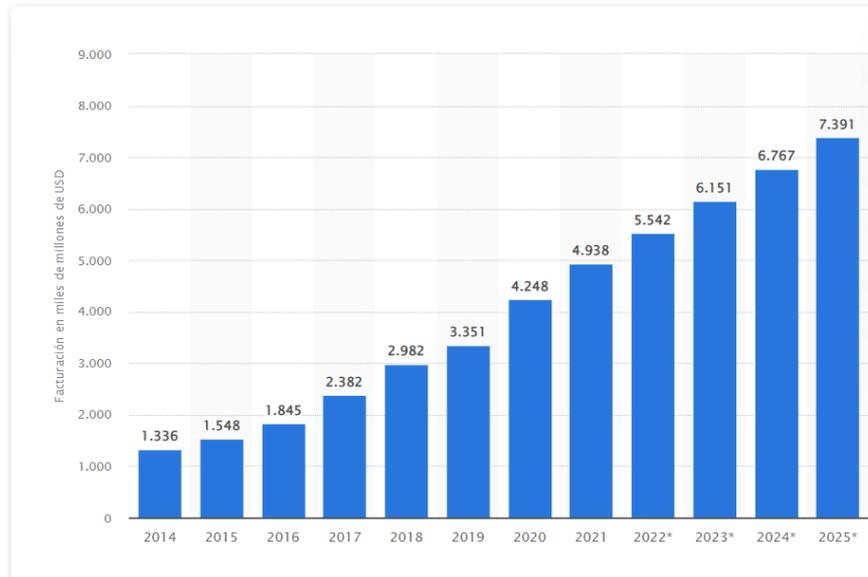


Fuente: Adaptación propia Porter (1988) y Quintero et All (2006)

1.3. El eCommerce y su evolución

La Figura 2 contiene las estadísticas de evolución – y proyección – de la facturación del eCommerce en el mundo para el período 2014-2021 y las estimaciones para los años 2022-2025. Puede observarse el crecimiento sostenido hasta el 2018, un bajo crecimiento durante el 2019 (el más bajo del período 2014-2021) y luego un incremento abrupto en el 2020 que duplicó el crecimiento del 2019.

Fig. 2 Facturación Mundial del eCommerce 2014-2025



Fuente: Statista (2022)

Las razones de este crecimiento son conocidas, por un lado, las restricciones de la pandemia obligaron a la población de todos los países a utilizar los medios electrónicos para hacer compras dadas las restricciones para salir de sus casas. Por otro lado, la imposibilidad de las empresas de abrir sus locales, bien sea por los mandatos expresos o por la falta de personal, forzó a muchos comercios a buscar otras maneras de ofrecer sus productos y servicios. Finalmente, Labrador, Suárez y Suárez (2020) destacan que la misma situación creó el ambiente propicio para el surgimiento de nuevos negocios y emprendimientos personales que consiguieron novedosos nichos de mercado para explotar.

De acuerdo a Orús (2022) el 90% de los compradores a nivel mundial admitió haber intentado compra en línea durante el 2020, también indica que el dispositivo por el que mayormente se completaron las compras fue por el teléfono móvil (57%) siendo que también es el más usado para las visitas de compras minoristas (70%). Los *Marketplaces* más visitados son Amazon (USA), Alibaba (Asia) y Mercadolibre (Latinoamérica). El eCommerce tiene un peso de 19,8% en el total de las ventas minoristas del mundo, siendo

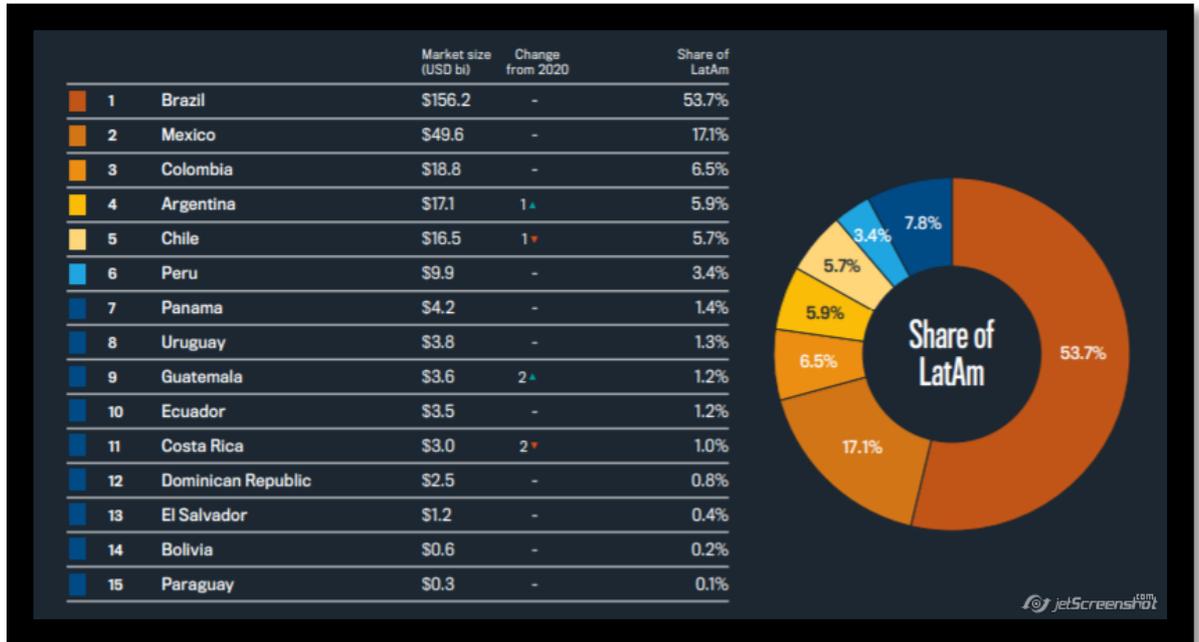
que el 85% de estos ha comprado también online. El país con mayor crecimiento a nivel de comercio electrónico es Turquía.

Estudios privados de muchas consultoras proveen datos interesantes sobre las particularidades del eCommerce en cuanto a liderazgo de países, demografía y costumbres de los compradores en línea. Osman (2021) comenta que China que comparte el *Top Ten* con Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Alemania, Francia, Corea, Canadá, Rusia y Brasil. Su reporte revela también que el 57% de los compradores en línea han hecho, aunque sea una vez, transacciones al extranjero. Los mayores compradores están entre 41 y 57 años que representan el 61,5%. Los hombres compraron 28% más que las mujeres.

1.3.1. El eCommerce en Latinoamérica

Latinoamérica se encuentra entre las regiones que han tenido mayor crecimiento en el comercio electrónico durante la contingencia de la pandemia.

Fig. 3 Participación de Latinoamérica en el mercado del Comercio electrónico



Fuente: IEBANX

La Fig 3 muestra el monto en billones de dólares de la participación e Latam en el mercado del comercio electrónico. Puede notarse en la imagen el liderazgo de Brasil, México y Argentina que siempre marcan la pauta en Latinoamérica, acompañados de Colombia que ha venido teniendo un auge grande también en los últimos tiempos en cuanto a comercio electrónico. Sin embargo, la Fig. 4 muestra que los líderes en crecimiento no son precisamente los que han facturado más dinero.

Fig. 4 Crecimiento del Comercio electrónico en Latinoamérica

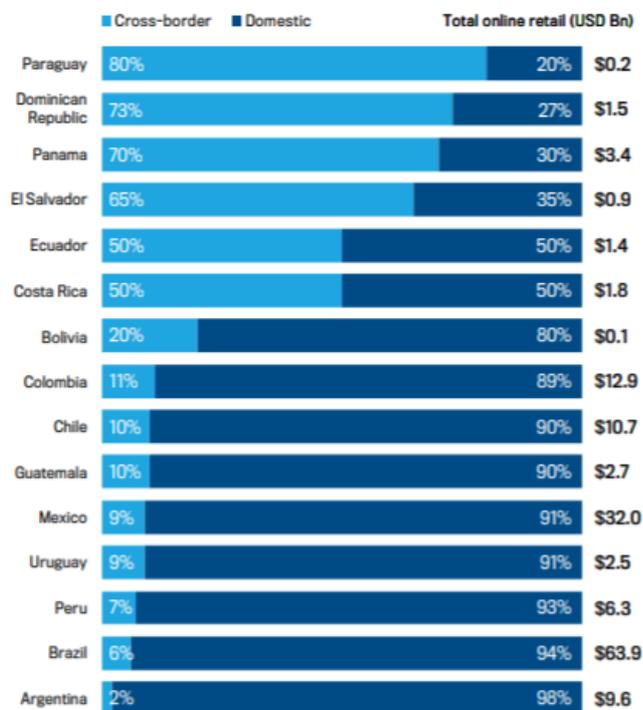


Country	CAGR (2020-2025)
Bolivia	82%
Paraguay	56%
Guatemala	50%
Ecuador	46%
El Salvador	44%
Peru	42%
Brazil	32%
Argentina	32%
Uruguay	30%
Panama	30%
Costa Rica	29%
Chile	28%
Mexico	27%
Dominican Republic	25%
Colombia	21%

Fuente: EBANX

Entre las peculiaridades del mercado latinoamericano, de acuerdo al informe de EBANX (2022) se tiene la difusión de teléfonos móviles inteligentes, esto ha sido el mayor motor del incremento de las transacciones en línea. La compra de teléfonos móviles supera con creces la de equipos de computación. El eCommerce minorista latinoamericano representa en este momento 10% de las ventas minoristas de la región, siendo 6% antes de la pandemia. También es interesante destacar de este estudio que 6 de los 15 países de la región realizan más compras en línea a empresas extranjeras que a locales. Este detalle puede verse en la Fig. 4.

Fig. 5 Compras Domésticas Vs Compras transfronterizas en Latinoamérica



Fuente: EBANX

1.3.2. El eCommerce en Panamá

En opinión de Romero (2019), antes de la pandemia el consumidor panameño acostumbraba el uso del comercio electrónico de forma extendida pero en tiendas extranjeras, siendo muy poca la confianza en tiendas locales. Si bien esta predisposición no ha cambiado del todo, en la actualidad las restricciones obligaron al usuario a realizar las compras en línea localmente y al empresario a tomar cartas en el asunto para mejorar la confianza.

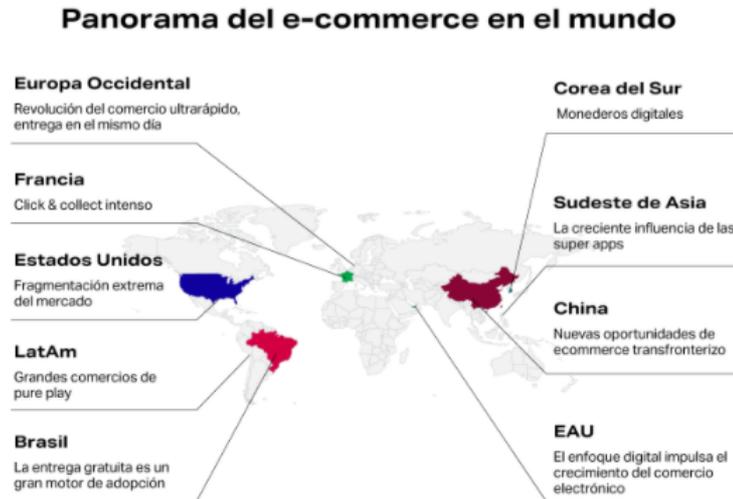
De acuerdo a estadísticas oficiales del Ministerio de Comercio e Industria (MICI) hubo un crecimiento de al menos 4 mil 500 nuevos emprendedores del comercio electrónico desde mayo de 2020 hasta enero de 2021 y más de 10 mil empresas actualizaron la

información sobre sus actividades económicas, indicando que se valdrían del uso de plataformas digitales para comercializar sus productos en línea (Castillo, 2021). Adicionalmente, el ministerio lleva a cabo un proyecto de capacitación denominado Emprendiendo en el Comercio Electrónico donde se busca apoyar tanto a empresarios como a emprendedores y al público en general orientándolos en el uso de las plataformas de venta en línea, se han capacitado unas 3.600 personas por año entre 2020 y 2021.

1.4. El Futuro del eCommerce

La Fig. 6 muestra una imagen resumida de las tendencias mundiales actuales y desde donde se originan. Es interesante notar como el futuro del comercio electrónico lejos de decaer va hacia su potencialización. Transacciones más rápidas con entregas el mismo día, tal como lo promueve Europa Occidental, se están dando actualmente en muchos países. Gigantes como Amazon en Estados Unidos utilizan distintas modalidades de entrega exprés. Las tendencias del eCommerce van centradas a mejorar la experiencia con el usuario y dentro de esta experiencia, la rapidez en las transacciones es uno de los elementos claves, tal como lo indica Hiberus (2020).

Fig. 6 Panorama del eCommerce en el mundo



Fuente nielseniq.com

Francia promueve la transición para usuarios aún apegados a la compra tradicional, con la modalidad *click & collect*, que permite la compra en línea, pero la recogida en la tienda, una modalidad que sugiere una comodidad para algunos usuarios limitados por tiempo o por sus actividades y también un ahorro de costos para el comercio, al no realizar la entrega. Jara, Vyt, Mevel, Morvan, & Morvan (2018) destacan que de acuerdo al modelo estructural los factores que generan valor para los clientes son las relaciones con los clientes, el sitio web y la estación de recogida de los productos, independientemente del modelo de negocio de la tienda y estos beneficios varían de acuerdo al perfil del cliente y el tipo de *click and collect*.

En Estados Unidos y quizá en muchas partes del mundo, se está dando la fragmentación extrema del mercado, que consiste en la existencia de muchas empresas de pequeño tamaño lo cual permite que todas tengan participación en el mercado, pero ninguna lo lidere, de esta forma ninguna tiene mayor influencia sobre el sector en general. Esto es interesante dado que no es un fenómeno actual, sino que viene gestándose desde hace años gracias a la globalización y a la evolución de las nuevas tecnologías en lo que respecta a las dinámicas del comercio tanto nacional como internacional, tal como lo

afirman Kosacoff, López, & Pedrazzoli (2007) añadiendo que las industrias mas fragmentadas de las decadas pasadas han sido las “textiles, vestimenta, productos electrónicos de consumo, vehículos e industrias de consumo livianas -como la manufactura de juguetes” (p.18).

Latinoamérica está liderando el crecimiento de empresas que solamente se dedican al comercio en línea, sin otro tipo de infraestructura física donde adquirir sus productos, a este tipo de compañías, se le conoce como pure play

Por su parte, Brasil fomenta el envío gratuito, uno de los grandes motores que ha propiciado la compra en línea sobre las tiendas tradicionales. Estudios de varias consultoras, como por ejemplo XYZ han demostrado que una de las razones por la que los clientes dejan abandonados los carritos de compra, aunque no la única, es por el costo de envío excesivo.

La tendencia liderada por Corea del Sur, parte la tendencia comentada por Orus (2022) sobre una mayoría del 57% de las compras en línea realizadas a través del móvil celular. Esto trae como consecuencia que el dinero que más fácilmente puede ser usado es el dinero móvil, que no requiere el uso de tarjetas ni productos bancarios que no siempre se tienen a la mano. Las estimaciones de ITTrends (2022) indican que hay registrados más de 2.600 millones de monederos digitales y se cree que se incrementarán hasta 4.400 para el año 2025.

Las *Super Apps* son un concepto muy usado en Asia, como medio de mantener la atención de los usuarios con distintas actividades dentro de una misma plataforma. De esta forma se pueden mantener conversaciones vía chat, ver noticias, pedir un taxi o usar aplicaciones bancarias y monederos electrónicos en una misma aplicación. Esta tendencia, aunque probablemente se extienda al resto del mundo, es típica, en la opinión de Nayebi (2017) de países que utilizan mucho efectivo para las compras, y el uso del móvil celular supera el uso de las computadoras.

Sobre el comercio transfronterizo de la propuesta China, Kretov (2021) comenta: “El comercio electrónico global se ha democratizado. Empresas de todos los tamaños pueden aprovechar la demanda global y participar en el comercio electrónico transfronterizo, una fuerza significativa del e-commerce”. La evolución de los *Marketplaces* juega entonces un papel fundamental aquí, puesto que es una opción de inicio para las empresas más pequeñas.

Finalmente, sobre el enfoque digital que promueve Emiratos Árabes Unidos, Reinecke (2017) comenta: “consiste en construir modelos de negocio centrados especialmente en el cliente, que incluyan la red, el centro de datos, las aplicaciones y otras infraestructuras, y que puedan estar en su compañía o en la nube”.

1.5. Adaptación de las empresas al fenómeno COVID-19

El debilitamiento de la economía en casi todos los países causado por las restricciones impuestas por los gobiernos, ha traído como consecuencia que las empresas tengan que realizar distintas acciones en pro de mantener su continuidad en el mercado y subsistir a la crisis. Muchas organizaciones han tenido que examinar sus modelos de negocio para enfocarse más en los clientes, generar mejores propuestas de valor, e incluso evaluar sus capacidades para realizar alianzas de colaboración con otras empresas que en el pasado pudieron haber sido vistas como competencia (Crick & Crick, 2020).

Por otro lado, la capacidad de las personas para enfrentar las amenazas a las que se han visto expuestos debido a las medidas sanitarias, las dificultades económicas, el distanciamiento social entre otras cosas, ha estado sesgado por la desinformación y la falta de coherencia, con lo cual los cambios que se han provocado en el mercado y en el comportamiento y la cultura de los consumidores puede no ser el más adecuado (Campbell et al., 2020). Un claro ejemplo son las compras nerviosas o el almacenamiento que claramente distorsionan el mercado.

Las conclusiones a la que llegan García, Grilló, & Morte (2021, p.66) en su estudio sobre la adaptación de las empresas son las siguientes:

Las empresas han hecho evolucionar su portafolio de productos y servicios para adaptarlo a las características de una nueva realidad plagada de restricciones ... la tecnología ha pasado de ser un futurible a convertirse en una realidad, que debe soportar ... el auge del comercio online, el teletrabajo y la digitalización de todos los procesos de las organizaciones...la apuesta por enfoques colaborativos ...ha permitido encauzar la solidaridad de todo el ecosistema empresarial, consciente de la necesidad de la ayuda mutua en momentos de crisis.

Una buena muestra de esta adaptación ha sido surgimiento de nuevos productos y servicios de empresas como la banca, las aseguradoras, que han tenido

Otro ejemplo singular de adaptación colaborativa es el crecimiento de los deliverys, ya que la mayoría de las empresas comprendió que tenían que hacer llegar sus productos a los clientes en medio del confinamiento. Empresas como PedidosYa, Yummy, Rappi han tenido éxito a nivel latinoamericano, Deliveroo, UberEats entre muchas a nivel mundial, así como Appetito24 en Panamá. En general estas empresas vinieron a dar la mano a muchas otras que no estaban en capacidad de ofrecer el servicio de forma masiva.

El uso de la tecnología por supuesto ha sido el eje central de la adaptabilidad durante la pandemia, a través de ella se han realizado las comunicaciones entre las personas y se ha realizado gran parte del comercio, se ha llevado a cabo la educación y muchos puestos de trabajo pasaron a funcionar desde la distancia, ya no como un opcional sino como una norma.

3. Métodos y Datos

El presente trabajo se encuentra inscrito dentro del tipo Investigación Analítica, la cual trata de entender las situaciones en términos de las relaciones que la componen (Bungue, 1989); esta modalidad de investigación comprende tanto el análisis como la síntesis del evento dado que “significa desintegrar o descomponer una totalidad en sus partes, para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos y las relaciones de estos entre sí y con la totalidad, para comprender la naturaleza del evento” (Hurtado, 2010, p. 443).

En atención a la clasificación descrita por Hurtado (op cit) desde el punto de vista de las fuentes de información consultada se está frente a un Diseño Documental, en relación al tiempo en que dicho proceso se dio, se trata de un diseño Transeccional Contemporáneo y considerando el foco de atención de la información, se habla de un diseño de Caso.

Los diseños documentales se fundamentan en la consulta de documentos como fuentes principales de información principal para generar conocimiento en torno al tema de estudio, por su parte los diseños transeccionales contemporáneos hacen referencia a que los datos se obtienen en un único momento, en tiempo “presente” vivenciados por el investigador; estos diseños “se aplican cuando se desea obtener una imagen del estado de las cosas en un momento determinado, cuando se quiere realiza un diagnostico puntual, cuando se quiere caracterizar un hecho del presente o del pasado...” (Hurtado, 2010, p. 720).

Los datos obtenidos de acuerdo a la información registrada por las solicitudes de los clientes solo se refieren al incremento gradual de la demanda de productos no suministrados por SweetBalloons.

4. Análisis

4.1. Situación Actual

4.1.1. Perfil de la empresa

Swetballoons es una empresa panameña dedicada a la comercialización al detal de globos y flores, decoraciones en general, así como regalos para ocasiones especiales. Está ubicada en La Chorrera, ciudad panameña capital del Distrito de La Chorrera, en la provincia de Panamá Oeste. En principio fue creada para atender público local, pero poco a poco fue extendiéndose y hoy en día tiene delivery en toda la ciudad para algunos productos. La empresa se maneja a través de las redes sociales (RRSS) principalmente Instagram y Facebook, manejando una comunidad virtual que supera los 32.700 suscriptores en la primera, con más de 1.100 publicaciones.

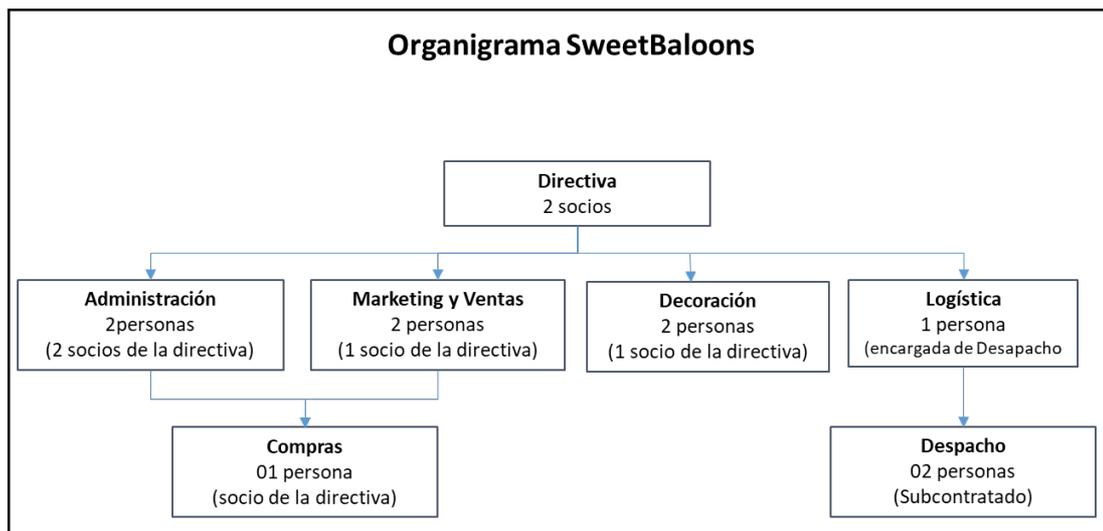
El emprendimiento inicial ha sido llevado por cinco personas que se encargan de realizar las publicaciones, recibir los pedidos, realizar los arreglos y las decoraciones, comprar los insumos y entregarlos o gestionar la entrega utilizando 2 colaboradores adicionales que sólo se encargan de hacer despachos. Hasta el presente ha sido un negocio informal, aunque muy organizado internamente. Tiene un catálogo de productos en línea donde puede llenarse el carrito y finalizarse la compra, elegir la zona de envío y pagar con tarjeta de crédito o transferencias ACH; también es posible comunicarse vía WhatsApp para pedidos especiales, preguntas, sugerencias o reclamos.

4.1.2. Descripción Organizacional

La estructura organizacional es muy plana, dado que casi todos deben estar funcionales para casos específicos, sin embargo, la Fig. 7 muestra cómo están dispuestos para ejecutar las tareas del día a día. Puede notarse que los socios principales realizan tareas de dirección y administración y participan de las actividades de otros departamentos.

Esto debe ir cambiando con el tiempo en la medida que se incrementen los negocios y se vaya contratando personal.

Fig. 7 Organigrama SweetBalloons



Fuente elaboración propia con datos Swetballoons

El departamento de Decoración se encarga de realizar las tareas más críticas de la organización, en momentos de alta demanda pueden requerir del apoyo de los otros departamentos para trabajos específicos, en particular los que se requieren en el sitio del cliente o para fechas festivas. Se encargan de realizar los arreglos de flores, regalos, globos, la decoración de sitios, y en general todas las solicitudes de los clientes.

El departamento de Logística se encarga de apoyar al departamento de Decoración en la búsqueda de los insumos necesarios para cada encargo; también se encarga de entregar los trabajos realizados en los casos que aplique o gestionar la entrega con el departamento de Despacho. Adicionalmente, coordina las labores del departamento de Despacho y asiste a los otros departamentos en cualquier tarea que se le requiera.

El departamento de Marketing y Ventas se encarga de llevar las redes sociales, responder las preguntas, tomar los pedidos, administrar el WhatsApp, determinar los insumos que

se requieren para cada pedido, gestionar con el departamento de Compras lo que sea necesario adquirir para completar cada solicitud. También se encarga de documentar los casos de éxito para alimentar las plataformas de RRSS y atender los casos postventa.

El departamento de Administración tiene la responsabilidad de gestionar los pagos de los clientes para gestionar las solicitudes de los clientes. En conjunto con Compras se encarga de realizar las adquisiciones necesarias para los pedidos buscando la mejor relación precio/valor. También coordina con el departamento de Marketing y Ventas las promociones y ofertas y apoya al resto de las unidades en lo que a pagos respecta.

Despacho es un departamento que se encuentra subcontratado, solo se encarga de hacer las entregas a los clientes y en algunas oportunidades buscan las compras realizadas por el departamento de compras o de Administración, llevan los materiales al sitio donde estén trabajando los de Decoración y apoyan a todos los departamentos en cualquier gestión que amerite llevar o traer algún producto o insumo. Son 2 personas inicialmente, pero se estima pueda ir creciendo en función de la demanda.

Finalmente, el departamento de Compras es el encargado de realizar todas las labores necesarias para adquirir los productos, servicios o materiales requeridos para las solicitudes de los clientes. Aquí se ha detectado el mayor problema de la organización, ya que, aun cuando se trata de encausar los pedidos a un número limitado de productos, los clientes son cada vez más versátiles en las solicitudes. En principio solo pedían de una lista controlada de productos (chocolates, animales de peluche, flores, globos, etc.) pero luego comenzaron a incluir productos fuera de la lista que obligó a realizar compras adicionales que paulatinamente fueron añadiéndose a la lista de productos.

Este listado de productos fue creciendo de manera muy rápida con productos que se compraron una sola vez y ya no se volvieron a solicitar por lo que pronto hubo que tomar decisiones sobre incluir o no un producto en la lista, dependiendo de si pudiera o no ser requerido de nuevo. En algunos casos los pedidos se tardaron más tiempo debido a la dificultad de conseguir algún producto (perfume, libro, chocolate específico). También hubo casos donde no se llegaron a conseguir los productos solicitados y no fue posible

realizar la entrega en el tiempo estipulado. En algunas ocasiones, con la finalidad de atender al cliente y no rechazar solicitudes, se aceptó que éste buscara el regalo deseado y lo enviara para ser incluido en el arreglo.

Se pudo notar como este incremento de solicitudes con productos no estándares del portafolio de la empresa fue subiendo de forma constante, la Tabla 1 puede mostrar esta variación con respecto al mes anterior

Tabla 1

Todas estas situaciones hicieron pensar que el negocio podía dar un vuelco interesante involucrando a distintas tiendas de productos partiendo de aquellos que estaban siendo más solicitados. En ese sentido, Compras y Administración hicieron un buen trabajo contactando a varias empresas para crear un portafolio de proveedores, lo cual funcionó muy bien, pero requería igualmente la intervención de SweetBalloons para hacer las solicitudes y quedaba igualmente la duda si era o no necesario incluirlo dentro de la lista de productos del carrito de compra. Con el tiempo la lista se hizo muy grande y hubo que separarla por categorías, pero aun así hay categorías con demasiados productos que pudieran no ser relevantes.

En un esfuerzo por no tomar decisiones por el cliente para dejar en sus manos la elección de lo que considera relevante para sí mismo y por otra parte, apoyar la fidelidad de los proveedores cuya totalidad de productos es muy difícil de ofrecer de forma tercerizada, se realizó la siguiente propuesta de mejora utilizando los métodos antes descritos en la sección 3.

4.2. Propuesta de Intervención

La propuesta ofrecida para expandir el negocio, atendiendo a clientes, proveedores y socios es la implementación de una Plataforma de eCommerce fusionada con un Marketplace donde converjan proveedores y clientes y puedan, los primeros ofrecer su portafolio de productos y servicios completos y los segundos elegir los productos que

más se adapten a sus necesidades, en conjunto o no con los servicios tradicionales de SweetBalloons de decoración y/o arreglos con flores y globos. De esta forma se amplía el portafolio de productos de forma casi ilimitada beneficiando a todos los aliados de negocio.

El cliente podrá entonces elegir los productos básicos de SweetBalloons y agregar cualquier otro producto o servicio que encuentre en el Marketplace para complementar su regalo, decoración, evento o cualquiera que sea la razón de su compra, ampliando considerablemente las posibilidades de lograr una solución que verdaderamente satisfaga su necesidad puntual. Un ejemplo ilustrativo de esta mejora sería el caso de un cliente que desea un arreglo floral que incluya una botella de licor, un perfume y una caja de chocolates, enviados junto con una serenata para su esposa en atención a su cumpleaños. El cliente elige el modelo básico del arreglo de globos y flores de la plataforma principal de SweetBalloons, añade los productos que desea incluir en el arreglo tomándolos el mismo directamente del Marketplace (eligiendo el proveedor que más le convenga, en producto y precio) y a la vez incluye el servicio del cantante, cuya logística se coordinará con el envío del regalo para que lleguen al mismo tiempo.

4.2.1. Objetivos

Objetivo Principal

El objetivo principal de este trabajo es integrar un Marketplace a la plataforma de eCommerce de SweetBaloons que permita fusionar sus servicios con una gran cantidad de productos ofrecidos en el portal.

Objetivos Secundarios

Para el logro del objetivo general se deberán lograr los siguientes objetivos específicos.

- Desarrollar una plataforma de eCommerce para SweetBaloons

- Desarrollar una comunidad Marketplace de empresas afines a productos de regalo (proveedores actuales y otros)
- Migrar la plataforma actual de RRSS hacia el nuevo eCommerce

4.2.2. Estrategias

Cada objetivo está asociado a una estrategia o una línea de acción,

Auditoría

Esta Auditoria del Caso Sweet Ballons arrojará un Roadmap y un framework de como agilizar y diseñar una estrategia pensada en números y resultados que moneticen, hagan una comunidad valiosa y sea sustentable. Haciendo un análisis según las métricas de la plataforma para el mes de marzo del 2022 con un total de 31,892 seguidores, el performance siguiente: Panamá Ciudad lidera con un 60.8%, una participación de 25-34 y donde las mujeres lideran con un 89.5%. Horas Picos 12md, 15:00, 18:00 y 21:00 en algoritmo de frontera de ciudad de Panamá hora local.

Entre los aspectos destacados de la auditoría se encuentran:

- Optimizar las interacciones a nivel de comunidad, shares, likes, comentarios, testimoniales
- Acelerar la interacción masculina a partir de estrategia también orientada a su participación
- Diseñar y producir contenido de valor y alcance dedicado a la audiencia analizada.
- Porcentaje de rebote +0,3% -

Análisis de la estrategia Diferenciadora

- **Preparar el campo para no solo darle la bienvenida a una audiencia si no tambien a los futuros clientes:** Tener clara a la audiencia y como juega su papel dentro del marco de transición a ser consumidor de los productos mas no del contenido, ya que ser clientes es un indicador de confianza inigualable y hay que tomar esto como el mayor de los avances en la plataforma.
- **Diseñar y producir contenido que nos acerque a lo humano:** Ofrecer un producto tangible en una plataforma digital no es lo mismo que ofrecer un producto digital dentro de otra plataforma digital, esto de hecho merece mucho más contenido humano que nunca, simpatizar con la inclusion de distintos tipos de clientes y usuarios y poder bautizar la plataforma como amigable y real en todo momento.
- **Estar presente por multicanales:** Desde podcast, youtube, facebook y tik tok, tener un producto adaptable a cada formato, desde informacion valiosa diferida por cada uno de estos canales.

Multicanales para contenido

PODCAST: Para este 2022, el formato audio está siendo el rey de los contenidos, de hecho, las plataformas visuales están llevando este mismo contenido editorial a audio. De acuerdo al portal Findstack (Mayordomo, 2021):

- El 55% de los consumidores estadounidenses escuchó podcasts
- El 33% de los no oyentes no saben cómo acceder a los podcasts
- El 59% de los usuarios dedica más tiempo a los podcasts que a las redes sociales
- 80% de los usuarios escuchan la mayoría o todos los episodios de podcasts

YOUTUBE – WEBSITES MASTERCLASSES Y WORKSHOPS: La educación de corta duración, cala mucho mejor en generaciones donde el tiempo no alcanza y se vive acelerado. El contenido visual no pasa de moda, pero entre más específico sea e inclusivo permite obtener mejores resultados. Incluir subtítulos, incluir texto y lenguaje de señas, todo esto dentro de un mismo marco de video, sin obviamente excluir la canción del momento.

EBOOKS- GUÍAS: Y de leer, pues siguen los *ebook*- guías y demás, siendo también de preferencia a nivel de lectura de textos cortos y directos. Hay una audiencia muy específica que este tipo de documentos, estos les ayudan a confiar, por lo tanto, se refuerza el producto ya que los consumidores tienden a confiar en la información.

Directrices de contenido nuevo a observar

- Mantener el calendario editorial
- Incluir palabras claves
- Incluir Hashtag
- Seguir guía de estilo de marca

- Seguir guía de SEO

KPI'S

(Key performance indicator)- (Indicadores de Gestión)

Es conocido que las métricas no son necesariamente los mejores indicadores, una vez se puedan medir las plataformas digitales, el trabajo de análisis digital entra en juego para ver el nivel de conversión y comportamiento del consumo en los navegadores.

El performance de SweetBalloons debe analizar los siguientes KPI'S

- Número de usuarios que finalizan la compra.
- Número de usuarios que abandonan el carrito de la compra sin finalizar el pedido.
- Cantidad de compradores frecuentes.
- Cantidad de nuevos compradores.
- Cuál es el ingreso medio por conversión.
- Quienes navegan dentro de las pestañas
- Clicks sin navegación etc

4.2.3. Modelo de Negocios

4.2.4. Organización

4.2.5. Plan Operativo

4.2.6. Plan de Marketing

Identificación del nicho ideal

El nicho ideal de esta nueva sección es bastante específico, personas con absoluta fluidez digital, jóvenes y adulto joven entre 18-35 años, un rango amplio de edad que se asemeja a 62,5% y en números se acerca a los 4,950 millones de personas navegando a diario en multiplataformas, según el portal de marketing.

<https://marketing4ecommerce.net/usuarios-de-internet-mundo/>.

Es un nicho eco responsable, tiene conciencia de sus compras, apoya el emprendimiento, se apega a la educación de corta duración, por lo cual hay que alimentar este nicho con *ebooks*, *masterclasses*, información de valor, entre otros.

Además, es un nicho que aporta también valor a la página que accede, es consumidor paralelo de multiplataformas, con esto nos referimos a que consume plataformas de música, de videos, audio, redes sociales, etc.

Este nicho es directo, sabe lo que busca y cómo lo busca, tiene completo control de sus finanzas, quiere aprovechar descuentos, se inclina también por la calidad, busca resolver sus dudas, compara precios, compara servicio, deja comentarios y reseña, es un nicho que también tiene hábitos específicos de consumo.

Esta generación meta se recuesta en la tecnología y se maneja liviano. Sabe a dónde va su dinero una vez compra, le enorgullece saber que va a una causa especial y que está ayudando, probablemente este mismo nicho impulse las ventas y el *engagement* de la plataforma compartiendo su buena experiencia entre otras cosas.

Tabla 1 Mercado Objetivo SweetBaloons

GENERO	MASCULINO	FEMENINO
RANGO DE EDAD	25-35	20-30
INGRESOS	\$1700-\$3000	\$650-\$850
PROFESION	Ingeniería Industrial Departamento de mejora Continua en Consultoría	Estudiante
CARACTERISTICAS	Hombre detallista, organizado, trabajador, divertido y respetuoso.	Mujer detallista, sociable, soñadora, divertida y amable.
HOBBIES	Cine, Artículos coleccionables, Viajar, senderismo, ciclismo, todo lo que involucre aventura.	Salir con los amigos, Cine, Artículos coleccionables, bailar.
GOALS AND MOTIVATIONS	Goals and motivations: Crecer profesionalmente y poder ascender a gerente en los proximos 5 años. Aumentar sus ingresos	Terminar su carrera Aumentar sus ingresos Sentirse plena y feliz con todo lo que realice.

Fuente: Elaboración propia

4.3. Análisis del entorno microeconómico. Modelo Porter

El entorno micro económico se encuentra definido por todos los factores propios del sector donde se desenvuelve o se desenvolverá el proyecto. Una herramienta muy útil para esta evaluación es el modelo denominado Las 5 Fuerzas de Porter, una herramienta creada por Michael Porter en el año 2008 la cual establece la existencia de 5 fuerzas que determinan el éxito o fracaso de una empresa en un sector determinado, ya que permiten observar la forma como se maneja la competencia y como puede la nueva empresa lidiar

con esto a corto, mediano y largo plazo (Porter, 2008). De acuerdo al mencionado modelo, las cinco fuerzas que convergen en el sector son las siguientes:

4.3.1. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es la capacidad de influencia que estos tienen de poder influir en el precio, las condiciones o las características de un producto o servicio. Se relaciona con la cantidad de empresas del sector, el volumen de compra del cliente y la dificultad o el costo de cambiar de proveedor (Bello, 2022).

Para el caso que compete a este TFG, las empresas similares a la nueva propuesta de SweetBalloons son muy pocas (Etsy) por lo cual es muy baja posibilidad de negociación, sin embargo, para casos convencionales, donde no haya grandes requerimientos, la cantidad de proveedores puede ser muy grande, lo cual incrementa el poder de los clientes. El volumen de compra promedio es bajo, salvo casos corporativos. Adicionalmente no existe costo alguno por cambiar de proveedor, esto incrementa también el poder del cliente. En resumen, el poder de negociación de los clientes es de bajo a moderado.

4.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Esta segunda fuerza muestra la capacidad que tienen los proveedores de controlar el negocio debido a la naturaleza del producto que proveen o a la exclusividad del mismo. En la medida que haya mayor cantidad de proveedores en el mercado, habrá menos posibilidad de control; también se relaciona con la diferencia entre proveedores en cuanto a productos, precios o condiciones y finalmente también incluye costo de cambiar de proveedor (Gómez, s/f).

Los proveedores del tipo de empresas como Sweetballoons son muy variados, por lo tanto, hay un número muy grande de posibles proveedores. Con respecto a la diferencia entre estos, no hay tampoco grandes posibilidades, ya que todos pueden estar presentes en la Plataforma y es el mismo cliente quien elegirá el más conveniente. No existe costo alguno

de cambiar un proveedor por otro, por ende, este factor tampoco es influyente. En resumen, el poder de los proveedores es bajo

4.3.3. Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza de Porter tiene que ver con la posición del mercado ante la entrada de una nueva empresa en el sector. Se relaciona con todas las dificultades que se tienen que ser franqueadas (barreras de entrada) para ingresar al sector y también como deben protegerse las empresas, una vez dentro para evitar la entrada de nuevos competidores que puedan representar un peligro para la economía sectorial (Riquelme, 2015). Esta fuerza puede medirse a través de los siguientes parámetros:

Capital inicial: en la medida que se requiera un capital alto para comenzar, se hace una barrera significativa puesto que no será fácil incursionar en el sector. SweetBalloons requiere un capital moderado para iniciar a efectos de construir la Plataforma, por lo que esta barrera se podría considerarse media.

Economías de escala: Se refiere a la capacidad de una empresa incrementar la competitividad, abaratando sus costes mediante un aumento en la producción. El modelo de negocio de SweetBalloons no permite mucho aprovechar esta posibilidad, salvo en las fechas festivas que pudiera generar productos preconcebidos. Esta barrera puede considerarse media.

Diferenciación del producto: El servicio de SweetBalloons tiene las mismas cualidades que la competencia en lo que a servicios y público objetivo respecta, sin embargo, la diferenciación sería la posibilidad de incluir dentro del arreglo o decoración, cualquier producto que se ofrezca en la plataforma. En el caso de productos estándares no habría diferenciación alguna, por lo que esta barrera puede ser considerada media

Lealtad de la marca: Empresas del tipo de SweetBalloons tienen muchas posibilidades de generar lealtad de clientes y proveedores en la medida en que estos ven satisfechas

sus expectativas, gracias a la interacción directa por lo que esto puede ser una ventaja y una barrera alta de superar para entrar al mercado, pero también la apoyaría estando dentro.

Ventajas de los costos independientes: esta barrera tiene que ver con aquellas ventajas propias que la empresa posee con respecto a la competencia, por ejemplo, un registro de marca, un estilo particular, tecnología específica, etc. Para el sector de SweetBalloons esta variable no supone un tropiezo muy grande que superar dado que el sector es muy similar entre sí.

4.3.4. Amenaza de los productos sustitutivos

Esta fuerza está representada por el grado de facilidad con el que un cliente puede sustituir el producto o servicio, en la medida en que éste es más diferenciado y se dificulta su comparación con otros, esta fuerza tiene más poder. Se mide por las siguientes barreras:

Economías de escala: la competencia suele valerse de la economía de escala para abaratar los precios, muy común en las empresas grandes del sector, lo cual es perfectamente posible para SweetBalloons ya que tiene el apoyo de todos los proveedores.

Diferenciación: para SweetBalloons este factor es importante ya que es el que lo apoyará a mantenerse en el mercado pese a la competencia, e incluso los precios; los factores diferenciadores son la diversidad de productos, la tecnología de la plataforma, la interacción, el trato preferencial y la integración del personal con las necesidades específicas de los clientes.

Capital: SweetBalloons comenzará operaciones con un capital propio muy módico y dependerá de la financiación, por lo tanto, este factor es muy importante para mantenerse en el mercado, pero una vez en el mercado los costos ya no son tan altos.

En resumen, SweetBalloons necesita hacer énfasis en la diferenciación para mantenerse alejado de la amenaza de servicios sustitutivos y para atraer los clientes de la competencia. Esta fuerza es bastante alta.

4.3.5. Rivalidad entre las empresas

La rivalidad entre las empresas representa el nivel de competitividad entre las compañías pertenecientes a un sector y la forma como se maneja la relación entre ellas (Porter M. , 2008). La rivalidad se mide por los siguientes factores:

Tamaño y evolución del mercado: El mercado aparenta ser bastante grande porque son muchas las personas que tienen motivos para celebrar algún evento en un día cualquiera, familiar, personal, laboral, etc. Sin embargo, se tomará en cuenta personas menores de 50 años dado que son los asiduos de la tecnología.

Tamaño de la competencia: La competencia para la nueva versión de SweetBalloons en este momento es la empresa **Etsy** fundada en el 2005 en Brooklyn, Nueva York, con la intención de crear una comunidad en línea de artesanos, artistas y creativos de artículos hechos a mano y vintage. Hoy en día tiene 5.5 millones de vendedores, 89,1 millones de compradores y una participación de mercado de 2.8% (Etsy, 2022)

Precios: a medida que los precios bajan, la rivalidad tiende a aumentar. Para el sector que compete a SweetBalloons, los precios tienen tendencia a ser altos, y no hay mucho margen de negociación debido a los altos costes de mantenimiento, por ende, estos no serán un factor decisivo de entrada.

Estrategias: se trata de ciertas acciones que las empresas del sector pueden adoptar en conjunto para protegerse, por ejemplo, la unión de varios competidores para levantar barreras que impidan el acceso de otros. No existen evidencias de situaciones similares en este sector y solo hay una empresa verdaderamente competencia.

Las barreras antes expuestas hacen pensar que la rivalidad del sector no es muy alta o que puede llegar a ser despreciable y pasar inadvertida.

4.4. Análisis del entorno macroeconómico. Modelo Pestel

El análisis del entorno macroeconómico se estudian todas aquellas situaciones externas que, si bien no guardan relación directa con el proyecto, y tampoco pueden controlarse del todo, pueden afectar su evolución. Para esto se utiliza comúnmente el modelo PESTEL, desarrollado por Francisco Aguilar en la década de los 60, en su libro Análisis del Entorno Empresarial (1967), su objetivo es revisar el entorno general de un proyecto y determinar los factores externos más importantes que pueden influir en su desarrollo. Los factores más importantes y de allí el nombre del modelo son: Políticos, Económicos, Socio-demográficos, Tecnológicos, Ambientales (*environment*) y Legales

4.4.1. Factores Políticos

4.4.2. Factores Económicos

4.4.3. Factores Socio-Demográficos

4.4.4. Factores Tecnológicos

4.4.5. Factores Ambientales

4.4.6. Factores Legales

4.5. Análisis DAFO

4.5.1. Oportunidades

Este proyecto tiene muchas oportunidades, pero evaluemos distintos campos a considerar:

1. Emprendedores con propósitos
2. Emprendimientos eco- responsables y alineados con la educación
3. Aceleradores digitales
4. Vitrina y plataformas de solución de problemas

¿Dónde están situadas las oportunidades?

- Trabajos Remoto o Digitales a un 75% para el 2025
- Plataformas de optimización de búsquedas y vitrina de compra directa sin salir del portal
- Consumidor creativo y activamente involucrado con su comunidad
- Aplicaciones siendo principal optimización de personal, productividad y costos de operación.

4.5.2. Ventajas

Las ventajas de Sweet Balloons sobre su competencia radican en su calidad y precio y además contar con un equipo motivado y capacitado.

4.6. Viabilidad económica

De acuerdo a lo estipulado en apartados anteriores con respecto al modelo de negocio, organización, plan operativo y plan de marketing, y los presupuestos estipulados en cada uno de ellos, se establece el siguiente plan financiero con la previsión de ingresos y egresos durante los primeros 5 años

- 4.6.1. Inversiones y gastos iniciales
- 4.6.2. Previsión de Ingresos y gastos
- 4.6.3. Estado de Ganancias y Perdidas
- 4.6.4. Plan de Tesorería
- 4.6.5. Balance General
- 4.6.6. Análisis Financiero

5. Conclusiones

6. Referencias

- Anpanama. (8 de agosto de 2020). *Panamá mantiene un 73% de comercios ligados a los delivery*. Obtenido de Anpanama.com: <https://www.anpanama.com/10272-Panamá-mantiene-un-73-de-comercios-ligados-a-los-delivery.note.aspx>
- Barrientos, P. (2017). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9(1), 41-56. Obtenido de <https://revfinypolecon.ucatolica.edu.co/article/view/1338/1263>
- Bello, E. (7 de febrero de 2022). *Las 5 fuerzas de Porter: Qué son, ejemplos y cómo aplicarlo a tu negocio*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/#:~:text=¡Toma%20nota!-,1%23%20Poder%20de%20negociación%20de%20los%20clientes,de%20precios%20C%20calidad%20o%20servicios.>
- Bosquez, S., & Guido, H. (2021). Análisis del empleo en el Ecuador frente al dinamismo de la economía digital durante el Estado de Excepción por COVID 19. *Repositorio Digital ULVR*.
- Campbell, M., Inman, J., Kirmani, A., & Price, L. (2020). In times of trouble: A framework for understanding consumers' responses to threats. *Journal of consumer research*, 47(3), 311-326.
- Casanova, S., & Villazán, F. (2013). Clasificación de los modelos de negocio en el comercio electrónico. *INCEPTUM*, VIII(14), 329 - 343.
- Castillo, D. (24 de diciembre de 2021). *Comercio electrónico, un modelo de negocios que crece en Panamá*. Obtenido de [elsiglo.com.pa: http://elsiglo.com.pa/economia/comercio-electronico-modelo-negocios-crece-panama/24190549](http://elsiglo.com.pa/economia/comercio-electronico-modelo-negocios-crece-panama/24190549)

- Cramer, E. (13 de enero de 2021). *Global Ecommerce Update 2021*. Obtenido de Emarketer.com: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-update-2021>
- Crick, J., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business. *Industrial Marketing Management*, 88, 206-213. doi.: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>
- EBANX. (2022). *Beyond-Borders 2021-2022. How digital payments and e-commerce are gaining traction in Latinoamérica*. Obtenido de /business.ebanx.com: <https://business.ebanx.com/hubfs/EBANX-Beyond-Borders-2021.pdf?hsCtaTracking=19f7c7df-10ea-469a-994e-127eec84c12a%7Cf8f27894-5e13-491c-ad93-94e462e0e268>
- eCommerce Institute. (9 de septiembre de 2019). *Informe sobre el Estado de Situación, Indicadores y Tendencias del Digital Commerce en America Latina y el Caribe*. Obtenido de ecommerce.institute: <https://ecommerce.institute/wp-content/uploads/2019/09/Reporte-e-Barometro.pdf>
- Estrategia y Negocios. (24 de diciembre de 2020). *¿Qué es lo que más pidieron en servicio delivery los panameños?* Obtenido de estrategiaynegocios.net: <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/que-es-lo-que-mas-pidieron-en-servicio-delivery-los-panamenos-NUEN1431491>
- Etsy. (4 de mayo de 2022). *Etsy Investor Relations*. Obtenido de <https://investors.etsy.com/home/default.aspx>
- García, M., Grilló, A., & Morte, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID:una revisión sistemática. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 55-70. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Gómez, J. (s/f). *Herramientas claves en un Plan de Marketing (II): 5 fuerzas de Porter*. Recuperado el 4 de abril de 2019, de

<https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/>

Gutiérrez, E. (2015). Impacto del comercio electrónico en las grandes y medianas empresas de la ciudad de Sogamoso Boyacá, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, *XI*(20), 83-96. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409640743008.pdf>

Hiberus. (2020). *The Future is Now*. Obtenido de [hiberus.com](https://www.hiberus.com/guia-gratuita-futuro-ecommerce?utm_source=20bits&utm_medium=referral&utm_campaign=adobe-tendencias-ecommerce):
https://www.hiberus.com/guia-gratuita-futuro-ecommerce?utm_source=20bits&utm_medium=referral&utm_campaign=adobe-tendencias-ecommerce

ITTrends. (22 de marzo de 2022). *El uso de monederos digitales aumenta gracias a la expansión del pago móvil*. Obtenido de [ittrends.es](https://www.ittrends.es/negocios/2021/03/el-uso-de-monederos-digitales-aumenta-gracias-a-la-expansion-del-pago-movil):
<https://www.ittrends.es/negocios/2021/03/el-uso-de-monederos-digitales-aumenta-gracias-a-la-expansion-del-pago-movil>

Jara, M., Vyt, D., Mevel, O., Morvan, T., & Morvan, N. (2018). Measuring customers benefits of click and collect. *Journal of Services Marketing*, *32*(4), 430-442. doi:<https://doi.org/10.1108/JSM-05-2017-0158>

Kosacoff, B., López, A., & Pedrazzoli, M. (2007). Comercio, inversión y fragmentación del mercado global: ¿está quedando atrás América Latina? *CEPAL. Serie Estudios y Perspectivas*, 1-66.

Kretov, I. (31 de mayo de 2021). *E-commerce transfronterizo, oportunidad para las PyMEs*. Obtenido de [americanexpress.com](https://www.americanexpress.com/es-mx/negocios/trends-and-insights/articles/ecommerce-transfronterizo-oportunidad-para-las-pymes/):
<https://www.americanexpress.com/es-mx/negocios/trends-and-insights/articles/ecommerce-transfronterizo-oportunidad-para-las-pymes/>

Labrador, H., Suarez, J., & Suarez, C. (2020). Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19. *Revista Espacios*, *41*(42), Artículo 17.

- Ley 34/2002. Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico. (11 de julio de 2002). (España).
- Ley N° 4868. Comercio Electrónico. (26 de febrero del 2013). *artículo 2*. (Panamá).
- Liberos, E., Somalo, I., Gil, J., García, R., & Merino, J. (2011). *El Libro del Comercio Electrónico*. Madrid: Esic.
- Matos, G. (25 de marzo de 2022). *El metaverso es la puerta de entrada a un nuevo modelo de e-commerce*. Obtenido de bloomberglinea.com: <https://www.bloomberglinea.com/2022/03/25/el-metaverso-es-la-puerta-de-entrada-a-un-nuevo-modelo-de-e-commerce/>
- Mieles, A., & Diana, M. (10 de septiembre de 2021). *Inteligencia artificial para mejorar la experiencia de usuario*. Obtenido de repositorio.unitec.edu.co: <https://repositorio.unitec.edu.co/handle/20.500.12962/1994>
- Murillo, S. (2009). Beneficios del Comercio Electrónico. *Perspectivas. Universidad Católica Boliviana San Pablo*(24), 151-164.
- Nayebi, M. (2017). Optimized Functionality for Super Mobile Apps. *IEEE 25th International Requirements Engineering Conference (RE)*. Lisbon: IEEE.
- Orus, A. (24 de marzo de 2022). *Comercio electrónico en el mundo - Datos estadísticos*. Obtenido de es.Statista.com: https://es.statista.com/temas/9072/comercio-electronico-en-el-mundo/#topicHeader__wrapper
- Osman, M. (10 de junio de 2021). *Estadísticas de Ecommerce para 2022 – Chatbots, Voz, Omni-Channel Marketing*. Obtenido de kinsta.com: <https://kinsta.com/es/blog/estadisticas-ecommerce/>
- Porter, M. (1989). *Ventaja Competitiva*. México: CECSA.

- Porter, M. (2008, enero). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia*. Retrieved noviembre 01, 2018, from utecno.wordpress.com: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Belloso Chacín*, 8(3), 377-389.
- Reinecke, E. (29 de noviembre de 2017). *El enfoque digital continuará imponiéndose en 2017*. Obtenido de diarioti.com: <https://diarioti.com/el-enfoque-digital-continuara-imponiendose-en-2017/101764>
- Retabloweb. (4 de mayo de 2021). *La Cadena de Valor en el Comercio Electrónico*. Obtenido de retabloweb.com: <https://www.retabloweb.com/la-cadena-de-valor-en-el-comercio-electronico/#:~:text=De%20acuerdo%20a%20José%20Miguel,oferta%20a%20a%20demanda%20final>".
- Riquelme, M. (junio de 2015). *5 Fuerzas de Porter*. Recuperado el 15 de diciembre de 2018, de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Rodríguez, K., Ortíz, O., Quiroz, A., & Parrales, M. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista Espacio*, 41(42), Artículo 9. Obtenido de <http://w.revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p09.pdf>
- Romero, N. (2019). Análisis del e-commerce en la República de Panamá. *Investigación y Pensamiento Crítico*, 7(2), 35-50. Obtenido de <https://revistas.usma.ac.pa/ojs/index.php/ipc/issue/download/48/57>
- Uranga, E. (13 de noviembre de 2020). *El crecimiento del 60% del delivery suaviza el desplome del sector de la restauración*. Obtenido de [kantar.com](https://www.kantar.com):

<https://www.kantar.com/es/inspiracion/coronavirus/el-crecimiento-del-60-del-delivery-suaviza-el-fuerte-desplome>

7. Anexos

El apartado de anexos debe recoger toda aquella información relevante pero que es complementaria al trabajo realizado.