

**DISEÑO DE “CENTRO COMERCIAL VIRTUAL” COMPLEMENTARIO DE LOS
SERVICIOS ELECTRÓNICOS DE UNA ENTIDAD BANCARIA COLOMBIANA**

Pablo Silvera Barrios

Uriel Castañeda Sierra

Asesor: JHONNY MAHECHA

**ESPECIALIZACION EN NEGOCIOS EN INTERNET
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
CHIA,
2005**

CONTENIDO

CONTENIDO	I
1. INTRODUCCION	III
2. OBJETIVO GENERAL	1
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
4. JUSTIFICACION Y DELIMITACION	3
5. MARCO REFERENCIAL	4
5.1. INTERNET, UNA BREVE HISTORIA.....	4
5.2. INTERNET EN COLOMBIA	7
5.3. 10 AÑOS DE INTERNET EN COLOMBIA	8
5.4. EL SALTO.....	10
5.5. LA EMPRESA COLOMBIANA COMO ACTOR DEL DESARROLLO DE INTERNET EN NUESTRO MEDIO.....	11
5.6. EL COMERCIO ELECTRONICO.....	13
5.7. EL USUARIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO	17
5.8. LA ENTIDAD FINANCIERA INTERMEDIARIA	17
5.9. TIENDAS VIRTUALES	18
5.10. EL MERCADO DE INTERNET EN COLOMBIA	21
5.10.1. <i>Posición de Colombia a nivel Mundial</i>	21
5.10.2. <i>Posición Regional (Suramérica)</i>	22
5.10.3. <i>Cantidad de Usuarios</i>	23
5.10.4. <i>Método de acceso</i>	23
5.10.5. <i>Ubicación geográfica de los usuarios</i>	24

6. FUNDAMENTACION TEORICA PARA EL MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO	25
7. VISUALIZACIÓN Y TENDENCIAS	31
8. DIGITALIZANDO LOS NEGOCIOS: PATRONES DE E-BUSINESS	33
9. EL DISEÑO DE E-BUSINESS	36
10. MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO	39
10.1. CONDICIONES GENERALES DE OPERACION	39
10.2. ESQUEMA DE OPERACIÓN	44
10.2.1. Módulo administrador	45
10.2.2. Módulo de proveedores.....	46
10.2.3. Tienda.....	47
10.2.4. Interfaz transaccional para pagos	47
10.2.5. Gestor de entrega de pedidos.....	48
10.3. PRESUPUESTO	48
10.3.1. Cronograma de ejecución.....	49
10.3.2. Egresos.....	49
10.3.3. Ingresos.....	50
10.3.4. Retorno de la inversión.....	56
11. BIBLIOGRAFÍA.....	57

INTRODUCCION

El presente proyecto está orientado a la formulación de un modelo de negocio de “Centro Comercial Virtual” como servicio complementario para una entidad bancaria, para que sus clientes comercialicen sus productos y servicios en esta nueva vitrina comercial, apoyados en la plataforma transaccional bancaria de la entidad, en la plataforma de Internet que ésta tenga desarrollada y en las relaciones comerciales ya constituidas entre los actores del negocio: entidad bancaria y sus clientes, tanto comerciantes como compradores.

El web site de una empresa se puede considerar como una prolongación de su vitrina de ventas en el ciber espacio, en donde el usuario visitante espera encontrar como mínimo la misma información y servicios que la empresa ofrece en sus instalaciones físicas.

En este orden de ideas el web site se convierte en un canal de comunicación y de comercialización, de gran relevancia para sus negocios, permitiéndole al cliente la posibilidad de obtener información oportuna y así mismo, realizar muchas de las transacciones de adquisición de bienes y servicios que habitualmente obtiene del comercio tradicional.

La utilización de Internet para comercializar productos y servicios ha venido cobrando gran importancia en Colombia, cubriendo diversidad de mercados, pero aun así, la mayoría de empresas “punto COM” creadas con la finalidad del Tienda Virtual están constituidas fuera de Colombia, como es el caso de EBay.com y Amazon.com, conocidas y consolidadas mundialmente, y otras con orientación al mercado latinoamericano, como Mercadolibre.com y De Remate.com, las cuales se han posicionado en nuestro medio.

Para el caso colombiano se ha evidenciado el interés por adoptar esta nueva tendencia de negocio, tanto así que algunas instituciones financieras como

Bancolombia, Banco Davivienda, y el Grupo AVAL, entre otros, han apartado en su web site un segmento destinado para su tienda virtual, como un nuevo canal, para que compradores y vendedores ejecuten sus transacciones, proporcionándole a la institución financiera un medio complementario para generación de utilidades por los servicios de intermediación, con una gran posibilidad de atraer y mantener el dinero transado por sus clientes en esa misma entidad.

Este estudio se aborda con el convencimiento de los beneficios que aporta el comercio electrónico. El comercio por Internet está creciendo en nuestro país y el sector financiero lo ha venido fortaleciéndolo de manera constante.

1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de centro comercial virtual para una entidad bancaria, como servicio complementario de su web site, apoyado en su infraestructura técnica y en sus servicios financieros tradicionales, que permita crear un canal generador de utilidades como intermediario de los negocios realizados entre sus clientes y suministrando a la Entidad Bancaria un nuevo medio para atraer y conquistar clientes, empresas o personas naturales, permitiéndoles adaptarse a este modelo mediante esquemas de parametrización.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionarle a los pequeños, medianos y grandes comerciantes una nueva alternativa para comercializar sus productos y servicios a través de un medio ágil y seguro.
- Crear una estrategia para incrementar universo de clientes reales de la entidad bancaria, compradores y vendedores que interactúen en la tienda virtual.
- Habilitar un medio de atracción para que los visitantes no clientes se vinculen como clientes del Banco.
- Proponer un conjunto de herramientas que garanticen a los clientes la correcta ejecución de transacciones, ofreciendo seguridad en el pago y en los procedimientos de entrega de los bienes comercializados.
- Motivar la utilización de los medios electrónicos de pago en Colombia.

- Crear una estrategia para incrementar el número de usuarios efectivos del web site de la entidad bancaria, así como la cantidad de transacciones monetarias que allí se realizan.
- Convertir la tienda virtual en un canal promocional efectivo para la publicidad y divulgación masiva de los productos y servicios de la entidad bancaria y de los clientes que allí decidan comercializar sus bienes y servicios.

3. JUSTIFICACION Y DELIMITACION

Por la necesidad de ampliar su eficiencia en niveles de venta, servicios y generación de utilidades, las empresas buscan aplicar nuevos modelos para vincularlos como canales alternos de comercialización y gestión en sus procesos. Un web site potencializado con elementos y esquemas de mercadeo adecuado le permiten a la empresa conocer las expectativas y necesidades de sus clientes, los cuales servirán para el diseño de nuevos productos y servicios.

Consideramos que la evolución de las herramientas tecnológicas y los servicios electrónicos proporcionados vía Internet mejoran los procesos internos de las entidades que los adopten y también le traen beneficio a quienes sean usuarios de ellos.

La competencia existente entre las entidades financieras las ha conducido a implementar modelos de negocios con nuevas alternativas que permitan atraer y conquistar al cliente.

La intención de este proyecto es diseñar un modelo de "CENTRO COMERCIAL VIRTUAL" que facilite los procesos de compra y venta, facturación, pago y distribución de bienes y servicios, aplicando valores agregados de operación logística y de intermediación bancaria, que entreguen beneficio a los diferentes actores que intervienen en el negocio: la Entidad Bancaria, el cliente comerciante y el cliente comprador.

Este modelo puede ser una buena oportunidad de negocio para la entidad financiera que lo adopte y para sus clientes, quienes en calidad de comerciantes podrán disponer de una nueva vitrina para mercadear sus productos. También para los clientes compradores, quienes en el mismo portal financiero podrán encontrar el centro comercial virtual en donde podrán realizar sus compras sin salir de casa y realizar sus pagos sin la necesidad de portar dinero en efectivo ni en tarjetas.

4. MARCO REFERENCIAL

“Las empresas que cuentan con alternativas de negocio electrónico disponen de herramientas que les simplifican la vida, agregan valor a sus procesos, hacen más duradera y eficiente su relación con clientes y proveedores y contribuyen a racionalizar sus costos administrativos”.¹

No importa a qué sector de la economía pertenezca cada una de estas empresas, la clave del éxito de las soluciones que han puesto en marcha radica en el uso que han hecho de la información y de estas herramientas. “Es la combinación de la tecnología con la capacidad de innovar, la que propicia encontrar los caminos de diferenciación respecto a los competidores. Es la habilidad para desarrollar usos novedosos de la información y mejorar la interacción con los proveedores, clientes y socios.

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado realizado por la revista Business Technology, en su informe de las 50 empresas exitosas en la red, el común denominador de los buenos resultados de estas compañías ha sido la ganancia en productividad y efectividad, por medio de los programas y servicios en línea que ofrecen sus portales en Internet.

4.1. INTERNET, UNA BREVE HISTORIA

La historia de Internet es relativamente corta, pero con un acelerado crecimiento gracias a la contribución de los innumerables desarrollos en informática y telecomunicaciones durante los últimos años del siglo XX. Pero su origen no es sólo tecnológico; el nacimiento de esta red es el resultado de diversos factores políticos, sociales y culturales que han coincidido a lo largo de todo su desarrollo.

Fue impulsada por la férrea competencia tecnológica de las dos superpotencias a finales de los años sesenta (guerra fría), siendo un medio reservado únicamente para los departamentos de defensa y apoyados en su investigación y evolución por las grandes universidades.

La Red de esa época estaba limitada sólo a los pocos y costosos computadores de alta capacidad que pertenecían a las grandes universidades y organismos de defensa norteamericanos. En ese entonces esta red era conocida con el nombre “Arpanet”. Su objetivo estaba orientado principalmente hacia la investigación militar con algunas incursiones en el sector educativo.²

A finales de los años setenta, con la intervención de diferentes fundaciones como la NSF (National Science Foundation) la red tomó un nuevo rumbo orientando su potencial hacia la investigación científica, abriendo sus puertas y permitiendo la interconexión de la mayoría de universidades.

Entre 1981 y 1982 se abrió la puerta definitiva cuando la antigua “Arpanet” cambió su orientación militar para dar sus primeros pasos como red pública, apoyada principalmente por los cambios en la reglamentación de telecomunicaciones norteamericanas y por el surgimiento de los primeros computadores personales. Ese año es considerado como el inicio de la Internet pública, pero ésta todavía no era la red que hoy conocemos, pues a pesar de los avances tecnológicos los computadores sólo tenían la capacidad y potencia suficiente para realizar las comunicaciones en formato de texto, por lo que la facilidad de acceso y el uso de la red se consideraba sólo para personas expertos.

¹ Revista BUSINESS TECHNOLOGY – GERENTE.COM, 50 Exitosas en la Red, Edición especial Junio-Julio 2004.

² LANE Patrick, Internet Fundamentals, Prosoft Training, Texas, 2002, p3

Hacia el año 1993, apareció el término “WWW” (World wide web, red de redes o telaraña mundial), se cambió la forma de acceder, buscar y encontrar información en la red. Gracias al esquema la creciente evolución de los sistemas de cómputo con la aparición de las ayudas gráficas (Windows, Macintosh), surgieron los navegadores que hicieron posible la transmisión de sonido, imágenes y video. Con estas nuevas ayudas y con la notoria disminución del costo de los computadores personales y la masificación de empresas que permitían el acceso a la red por diferentes medios principalmente a través de conexión telefónica, la Internet inició su era comercial, que gracias a los desarrollos tecnológicos de la última década, hoy es catalogada como una “superautopista de la información” y por qué no de los negocios.

Algunas cifras y fechas:

1969 – Primer punto de acceso a la red Arpanet (origen de Internet)

1971 – Envío del primer correo electrónico

1972 – Primera conexión fuera de los Estados Unidos (Noruega y Reino Unido)

A finales de los años setenta sólo existían 200 servidores; en 1984 se contaban aproximadamente 1000, dos años más tarde ya eran 5.000 y a finales de 1989 la cifra supera los 100.000. Hoy esta cifra es casi incalculable.

1982 – Considerada como el nacimiento de la Internet pública

1990 – Internet comercial

1993 – www, Nuevo esquema de navegación usado actualmente e incorporación de Multimedia.

1994 – Masificación de Internet en Colombia

4.2. INTERNET EN COLOMBIA

“Las empresas que cuentan con alternativas de negocio electrónico disponen de herramientas que les simplifican la vida, agregan valor a sus procesos, hacen más duradera y eficiente su relación con clientes y proveedores y contribuyen a racionalizar sus costos administrativos”.³

El creciente desarrollo tecnológico experimentado durante los últimos años, impulsado principalmente por las fusiones de la Informática y las Telecomunicaciones en el desarrollo de Internet, impone un gran desafío a las organizaciones; como consecuencia, muchos sectores se ven amenazados por nuevos competidores más eficientes.

Para reaccionar y estar atentos a la evolución, las empresas están creando nuevas alternativas de negocio y canales de distribución haciendo uso de la tecnología de Internet, realizando producción justo a tiempo utilizando Internet para mantener las cadenas de suministros y distribución y usando la tecnología para mantener procesos más eficientes.

En este contexto, los sistemas de comunicaciones se están convirtiendo en la base para montar las nuevas plataformas de negocios. La información de las organizaciones debe presentarse a tiempo y ser analizada y capitalizada como conocimiento. Las organizaciones deben, en consecuencia, hacer uso adecuado de los recursos hardware y software para gestionar la información y las oportunidades de negocios que les permitan proyectarse con eficiencia en un ambiente altamente competido y globalizado.

A partir de los últimos años, hemos sido testigos de un cambio trascendental, entrando en una era en la cual la sociedad se está orientando hacia el uso de

³ Revista BUSINESS TECHNOLOGY – GERENTE.COM, 50 Exitosas en la Red, Edición especial Junio-Julio 2004.

Internet en todas las áreas, en la universidad, en el hogar, en los negocios, en el entretenimiento, en el gobierno, etc. El comercio electrónico o e-commerce (CE) se constituye entonces como una nueva manera de efectuar todo tipo de transacciones sobre redes de comunicación, especialmente sobre Internet.

Hoy vemos como la compra de libros, CD's, valores, ha crecido de manera exponencial y ha cambiado la forma como tradicionalmente se realizaban este tipo de actividades comerciales; de igual manera las empresas también han empezado a comprender y entender que el uso de tecnología en los procesos de compra los llevará a reducciones de costos y racionalizaciones que son absolutamente evidentes y palpables.

Esta revolución ha llevado a la búsqueda de nuevas oportunidades, pero también a nuevos riesgos. La realidad en este momento nos demuestra que no todas las iniciativas propuestas en e-commerce serán exitosas. Cerca del 75% de las nuevas empresas de Internet colapsaron durante el año 2000, como consecuencia de una serie de factores no previstos en ese entonces, pero que han venido evolucionando y perfeccionado en los últimos años, logrando ventajas significativas y estableciendo los caminos adecuados hacia el éxito en el desarrollo y marcha de este tipo de empresas.

4.3. 10 AÑOS DE INTERNET EN COLOMBIA

Según reseña histórica publicada en Internet por el Centro de Investigación de las Telecomunicaciones⁴, obtenida en entrevista a Hugo Sin Triana, la evolución de Internet en Colombia agrupa grandes esfuerzos y logros obtenidos en los últimos 10 años.

⁴ CINTEL, "Centro de investigación de informática y telecomunicaciones", Periscopio - 17/05/2004
<http://www.cintel.org.co/noticintel/noticia.php3?nt=1377>

Esta historia nos cuenta que aunque fue en 1990 cuando se empezaron a hacer las investigaciones para que la Universidad de Los Andes pudiera interconectar sus centros administrativos entre sí, fue sólo en 1994 cuando la red mundial de la información quedó conectada a Colombia.

Así lo asegura Hugo Sin Triana, “evangelizador” de esa época en la que Runcol y Bitnet formaban parte de la jerga universitaria. Hoy mencionar esos términos entre los jóvenes es como preguntarles si han jugado Telebolito o Pacman, a la generación predecesora.

Cuando Hugo Sin Triana trabajaba para la Universidad de los Andes administrando del nodo de Runcol, que era la Red Universitaria Nacional de Colombia, la cual se inició con la conexión a Bitnet, la Red Universitaria Mundial que lideraba en esa época la Universidad de Columbia en Nueva York”. En ese entonces, el hecho de que debían pagar 10.000 dólares al mes por la conexión no le permitía casi a ningún plantel educativo de enseñanza superior, poder ser miembro. “Allí fue cuando Telecom, que era el proveedor de esa época y el que recibía el dinero, en convenio con los entes educativos, decidió cobrar de una forma racional esta conexión a modo de canje: 25 por ciento por el derecho de conexión, 25 por ciento pagado en efectivo por el grupo de universidades que participaban en el proyecto, y el 50 por ciento restante lo pagaban las universidades a Telecom por servicios prestados” comentó Sin Triana.

Hoy, esta realidad de los pagos exagerados por cualquier tecnología sigue dando dolores de cabeza a las compañías que quieren implementar nuevos desafíos informáticos. “Por eso se dice que hoy sigue siendo costosa la tecnología en Colombia”, reitera.

En 1992, Sin Triana formuló el proyecto Intercol, Interconexión de Redes Colombianas, en el que se le dio continuidad a Runcol/Bitnet, se consolidó el soporte de la red colombiana utilizando toda la tecnología de internet y se definió

el esquema de conexión a la red de redes con enlaces de comunicaciones de Telecom. “Las universidades que mostraron interés en formar parte del proyecto Intercol fueron Los Andes, la Nacional, Itec, Universidad Industrial de Santander (UIS), la Javeriana de Cali, la del Norte en Barranquilla, Eafit en Medellín y la Universidad del Valle, en Cali.

4.4. EL SALTO

La puesta en marcha de este backbone nacional (gran red que soportaría el tráfico nacional), permitió que las universidades participantes desarrollaran localmente los servicios propios de internet como News, Gopher, FTP, Telnet y correo.

“En Los Andes empezamos a hacer las primeras páginas web usando el servidor y el browser Mosaic, que era el navegador de la época cuyos aplicativos se convirtieron posteriormente en Netscape”.

Las gestiones de Hugo Sin Triana ante organismos internacionales lograron que se diera garantía de un puerto -con capacidad de 128 Kbps- en el enrutador que colocaron en Homestead, Florida, para permitir la conexión de los países latinoamericanos a la National Science Foundation Network, Nsfnet, una serie de redes dedicadas a la comunicación de la investigación y de la educación, y que fue creada por el gobierno de los Estados Unidos y fue reemplazada por Arpanet como backbone de internet a nivel mundial. Desde entonces ha sido reemplazada por las redes comerciales.

Sin, además, logró con la Organización de Estados Americanos (OEA), una estación de comunicaciones terrena para utilizar el satélite PanamSat y poder establecer el enlace con Homestead.

Pero el salto principal se dio cuando se logró que Colciencias asistiera y financiara la asistencia de Uniandes, Univalle, Eafit e Itec a una feria denominada "Internet workshop for developing countries" en Palo Alto, California, y posteriormente a Inet 93 en la ciudad de San Francisco. "La asistencia a esta reunión y el apoyo de científicos colombianos radicados en Europa y Estados Unidos, abrió el camino para que Colciencias comprendiera la importancia de internet y contrató con Eafit la elaboración de un proyecto conducente a la conexión y al desarrollo de internet en Colombia", comentó el directivo. Paralelamente, Uniandes, Univalle y el Icfes también venían trabajando en el mismo proyecto (Intercol). Por iniciativa de Eafit y con el fin de unir esfuerzos se decidió conformar un frente común y se acordó presentar un solo proyecto.

4.5. LA EMPRESA COLOMBIANA COMO ACTOR DEL DESARROLLO DE INTERNET EN NUESTRO MEDIO.

"Innovaciones tecnológicas como los servicios en línea, los medios de pago electrónicos y la modernización de los servicios de mensajería especializada están ayudando a crear una nueva economía, basada en el Comercio Electrónico. Esta economía ha propiciado un rápido crecimiento del comercio internacional, la creación de nuevas empresas de base tecnológica y el aumento de la participación de los sectores de las telecomunicaciones e informática en el PIB mundial."⁵

⁵ Ministerio de Comunicaciones, DNP:UINFE-DITEL, EN Compes 000 Discusión , Bogotá,2000, p 1

La red de Internet permite -a quienes pueden hacer uso de ella-, adquirir, procesar e intercambiar información y conocimientos. En la actualidad, Internet está determinando la

Velocidad a la que se desarrolla el mundo: Principios fundamentales que parecían intocables como distancia, tiempo y lugar están siendo revaluados. Esto hace de la Red una herramienta invaluable para que la comunidad, las empresas y el gobierno puedan enfrentar de manera exitosa la inmediatez de los acontecimientos, reaccionar a los cambios y tener acceso a información crucial, permitiéndoles desarrollar sus actividades de manera más eficiente, transparente y productiva.

Al revisar el comportamiento de los diferentes sectores de la economía colombiana se encuentran cifras que motivan a la formulación de nuevos modelos y a seguir mejorando los ya existentes. Algunas de estas cifras lo dicen todo, por ejemplo:

En el sector financiero, tomando como modelo la gestión realizada por Bancolombia, donde el 78% de las transacciones se realizan por Internet, teléfono o cajeros automáticos. Otras empresas como la administradora de fondos de pensiones y cesantías Protección, realiza el 70% de sus operaciones vía Internet. La compañía financiera Corfinsura está registrando cerca de 500.000 visitas por mes.

En el sector editorial, la Editorial Norma registró el 31% de aumento en sus ventas a través de su sitio WEB, El periódico el tiempo centró su estrategia en la publicación de avisos clasificados en sus web sites especializados (empleo.com y metrocuadrado.com). El primero ha crecido 112% sus ventas cada año y Metrocuadrado registra 8,000 inmuebles activos y su facturación crece el 80% cada año.

Avianca tiene previsto vender 1,000 tiquetes diarios por Internet. La Cámara de comercio de Bogotá cuenta con un sitio de comercio Electrónico a través de los cuales se realizan más de 14.000 operaciones anuales que le representan ingresos

por \$6.500 millones por concepto de renovación de matrículas mercantiles y ventas de cursos y libros. La empresa de Artes gráficas CARGRAPHICS realiza el 60 % de sus ventas por Internet.

En términos generales, el comercio electrónico a través de internet en Colombia viene evolucionando en los últimos años, lo cual se evidencia por diferentes factores como:

- La intención de la mayoría de las entidades de continuar realizando desarrollos en el corto plazo.
- La ampliación de la gama de productos y servicios ofrecidos, así como de la información suministrada y su frecuencia de actualización.
- La ampliación del mercado objetivo de clientes.
- El aumento en el número de entidades que ofrecen a sus clientes la realización de transacciones monetarias a través de este canal.
- El aumento de las transacciones realizadas por clientes (incluyendo banca personal y corporativa) a través de Internet.

Aumento en la cultura de uso de Internet, la mayor confianza, la masificación y facilidades de acceso.

4.6. EL COMERCIO ELECTRONICO

“El comercio electrónico se puede definir, en un sentido amplio, como cualquier forma de transacción o intercambio de información comercial basada en la transmisión de datos sobre redes de comunicación como Internet. En este sentido, el concepto de comercio electrónico no sólo incluye la compra y venta electrónica de bienes, información o servicios, sino también el uso de la Red para actividades anteriores o posteriores a la venta, como son:

- Publicidad.
- Búsqueda de información sobre productos, proveedores, etc.
- Negociación entre comprador y vendedor sobre precio, condiciones de entrega, etc.
Atención al cliente antes y después de la venta.
- Dar cumplimiento a trámites administrativos relacionados con la actividad comercial
Colaboración entre empresas con negocios comunes (a largo plazo o sólo de forma coyuntural).

Estas actividades no tienen necesariamente que estar presentes en todos los escenarios de comercio electrónico.”⁶

En el comercio electrónico participan como actores principales las empresas, los consumidores y las administraciones públicas. Así se distinguen normalmente tres tipos básicos de comercio electrónico.

- Entre empresas o B2B (business to business).
- Entre empresa y consumidor o B2C (business to consumers).
- Entre empresa y administración o B2A (business to administrations).

Las empresas intervienen como usuarias (compradoras o vendedoras) y como proveedoras de herramientas o servicios de soporte para el comercio electrónico: proveedores de servicios de certificación de claves públicas, instituciones financieras, etc.

⁶ DISANET Informática y Comunicaciones. <<http://www.disanet.com>> [Consulta: 3 de enero de 2.005]

Por su parte, las administraciones públicas, actúan como agentes reguladores y promotores del comercio electrónico y como usuarias del mismo (por ejemplo en los procedimientos de contratación pública o de compras por la Administración).

En un sentido amplio, los consumidores participarían en dos formas adicionales de comercio electrónico además del B2C: por una parte, el comercio electrónico directo entre consumidores (venta directa entre particulares) y, por otra, las transacciones económicas entre ciudadano y administración (pago de prestaciones sociales, pago de impuestos, etc.)

La mención a Internet en la definición que abre esta sección se justifica porque, si bien las actividades de comercio electrónico entre empresas, por ejemplo mediante los sistemas de Intercambio Electrónico de Documentos, existen desde hace más de una década y son anteriores al uso comercial de Internet, ha sido esta apertura al uso comercial de Internet y, en particular, el desarrollo de la World Wide Web el elemento clave que ha hecho posible al comercio electrónico llegar al consumidor final y, en definitiva, ha provocado el actual crecimiento explosivo del comercio electrónico en todas sus formas.

“El comercio electrónico es la capacidad de realizar una compra/venta de forma remota, sin presencia física en un comercio, utilizando una plataforma transaccional virtual, tal como Internet, no sólo a través de un computador, sino también a través de otro dispositivo, tal como un teléfono celular, o la televisión interactiva.”⁷

El comercio electrónico a través de Internet permite establecer un canal de distribución de cualquier empresa proveedora de productos y servicios, disponible las 24 horas del día, siete días a la semana. Este medio de distribución puede constituirse como un canal adicional de una empresa tradicional o como un único canal, si se considera una empresa puramente virtual.

⁷ DE NUÑEZ Y LUGONEZ, Fernando Alberto. Modelos de Negocios en Internet, Visión postcrisis. McGraw-Hill, 2001.

De acuerdo con los diferentes modelos de negocio, generalmente no se requieren inversiones en locales y en algunas permite suprimir el manejo de inventarios.

Para su correcto funcionamiento es necesaria la intervención de varios aspectos operativos, financieros y técnicos:

- Logística de distribución
- Control de inventarios
- Medios de pago
- Mecanismos de seguridad
- Gestión de devoluciones
- Sistemas de Contabilidad y gestión

Concluyendo, de las definiciones anteriores podemos afirmar que el Comercio Electrónico es un concepto general que contempla cualquier forma de transacción comercial o de negocios transmitida a través de las redes de telecomunicaciones. Durante este proceso se incluye el intercambio de bienes, servicios e información, incluye también las actividades de promoción y publicidad de productos y servicios, campañas de imagen de las empresas, marketing en general, facilitación de contactos entre los agentes de comercio, soporte post-venta, seguimiento e investigación de mercados, concursos electrónicos y soporte para compartir negocios.

Desde una perspectiva práctica, el Comercio Electrónico puede entenderse como la automatización mediante procesos electrónicos de los intercambios de información, así como de transacciones, conocimientos, bienes y servicios que en última instancia pueden conllevar o no la existencia de una contraprestación financiera, a través de un medio de pago.

4.7. EL USUARIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

En este momento el perfil del usuario de los medios electrónicos se caracteriza en aquellas personas que no disponen del suficiente tiempo para visitar un almacén o punto de venta físico donde tradicionalmente se pueden seleccionar y comprar los bienes o servicios deseados.

Es aquella persona que prefiere realizar estas operaciones en menos de un minuto a través de canales electrónicos, que confía en la tecnología, que es usuario de Internet y que ha visto lo fácil que es obtener información y realizar transacciones financieras en forma rápida, segura y sin necesidad de moverse de su casa u oficina.

De otra parte, el cliente tradicional es aquel que prefiere visitar las oficinas bancarias, el almacén o centro comercial, que dispone de tiempo para observar físicamente el producto o servicio que desea adquirir, en gran medida porque son clientes para los cuales es importante mantener la relación personal y la asesoría que obtienen físicamente.

4.8. LA ENTIDAD FINANCIERA INTERMEDIARIA

Consideramos que la entidad financiera que acoja la propuesta presentada en el presente trabajo, debe en primera instancia contar con una plataforma transaccional conectada en línea, entre sus diferentes puntos de contacto con el cliente como son las oficinas bancarias, cajeros automáticos y obviamente contar con un site en Internet de carácter transaccional.

Para el caso particular del sitio en Internet, éste además de permitir las transacciones financieras entre cuentas de la misma entidad, debe contar con

conexión en línea a sistemas de compensación electrónica interbancarias como son ACH Colombia y Cenit.

La infraestructura técnica establecida para la operación del sitio web y sus herramientas deben permitir ofrecer diferentes tipos de servicios virtuales clasificados según el segmento al cual pertenece el cliente, banca personal o banca de empresas. Los productos y servicios virtuales ofrecidos por la entidad bancaria deberán dividirse en dos grupos aplicando el modelo estándar de páginas web de entidades bancarias.

En el primer grupo clasifica la información que se puede entregar abiertamente a todos sus visitantes, tanto clientes, como no clientes, tal como, indicadores financieros, precios y detalles de sus productos, simuladores y otras herramientas útiles para el mercadeo de sus productos y servicios.

El segundo grupo clasifica todos los servicios que tienen que ver con transacciones e información de las cuentas de sus clientes, entre los cuales se destacan las consultas de saldos y movimientos de cuentas, situación de préstamos, tarjetas de crédito, fondos de inversión; los pagos de servicios públicos y privados, pago de tarjeta de crédito, transferencias y otras obligaciones financieras; adicionalmente constitución de inversiones on-line, solicitud de chequeras, bloqueos de tarjetas, entre otros.

4.9. TIENDAS VIRTUALES

Internet ha permitido la creación de comercios electrónicos y tiendas virtuales en las que el usuario puede consultar y comprar las 24 horas del día, sin esperas y sin necesidad de desplazarse al comercio físico.

La tendencia del comercio real indica que no es suficiente con la existencia física o real de la empresa, adicionalmente es necesario tener una presencia en Internet congruente con lo que es la empresa.

Establecer un negocio en internet es una decisión importante que requiere una planificación metódica; hay que estar en la red, pero congruente con la imagen de la institución financiera que acoja la propuesta de tienda virtual.

A lo largo de la especialización de “Negocios en Internet”, nos hemos dado cuenta que un comercio virtual debe integrar las habilidades gerenciales aprendidas o adquiridas en el desarrollo del ejercicio empresarial, con la implementación de tecnologías que sintetizen y optimicen los procesos tradicionales de cualquier empresa.

En consecuencia sugerimos a la entidad financiera que adopte nuestra propuesta de tienda virtual los siguientes aspectos:

- Los productos o servicios que se ofrezcan deben responder a las necesidades y mentalidad de los clientes reales y potenciales tanto de la institución financiera como de los comercios que se adhieran a la tienda virtual.
- Las formas de pago: La institución financiera a través de su infraestructura tecnológica debe ofrecer la oportunidad de realizar el pago de todas las formas posibles (tarjeta de crédito, transferencia bancaria, pago contra entrega etc...). la seguridad en las transacciones es el punto fundamental a tener en cuenta Los pagos en línea, ya que en la mayoría de los casos, la desconfianza se constituye como un obstáculo para el consumidor a la hora de realizar su compra.
- Forma de venta: Las ventas a través de internet se desarrollan de diferente modo, y requieren un tratamiento especialmente dirigido a la red, en consecuencia el proceso de venta debe apoyarse en simuladores, videos, y

herramientas que le permitan al comprador interactuar con la tienda y “probar” o personalizar en la medida que los proveedores lo permitan los productos que se ofrecen.

- **Publicidad:** La publicidad on-line tiene unas particularidades que la diferencian de los medios tradicionales, no obstante, el site de la institución financiera que acoja la tienda virtual, podrá posicionar el negocio a través del mismo sitio web y de manera mas efectiva, adicionalmente complementar dicho posicionamiento a través de la red de oficinas bancarias.
- **Logística:** La tienda virtual debe contar con un “socio” logístico que permita hacer llegar los pedidos al cliente en el tiempo y condiciones ofrecidas, adicionalmente se debe hacer seguimiento al cliente. El servicio post-venta es fundamental para fidelizar a la preferencia del cliente.
- **El Precio:** En nuestro medio colombiano, el precio es un factor que definitivamente puede determinar el éxito de la tienda virtual, es claro que éstos deben ser sensiblemente inferiores a los del comercio real, para poder seducir a los clientes. Está claro que una persona no comprará un producto por internet si por el mismo precio lo puede comprar en el centro comercial de la ciudad. La política de precios que aplicará la tienda virtual debe concertarse con los productores a fin de establecer una relación de “gana gana” a tres partes, es decir, productor, entidad financiera y lógicamente el cliente.
- **Aspectos legales:** Basados en contratos claros la tienda debe proporcionarle al cliente la seguridad de que sus operaciones comerciales se enmarcan dentro de la legislación colombiana.

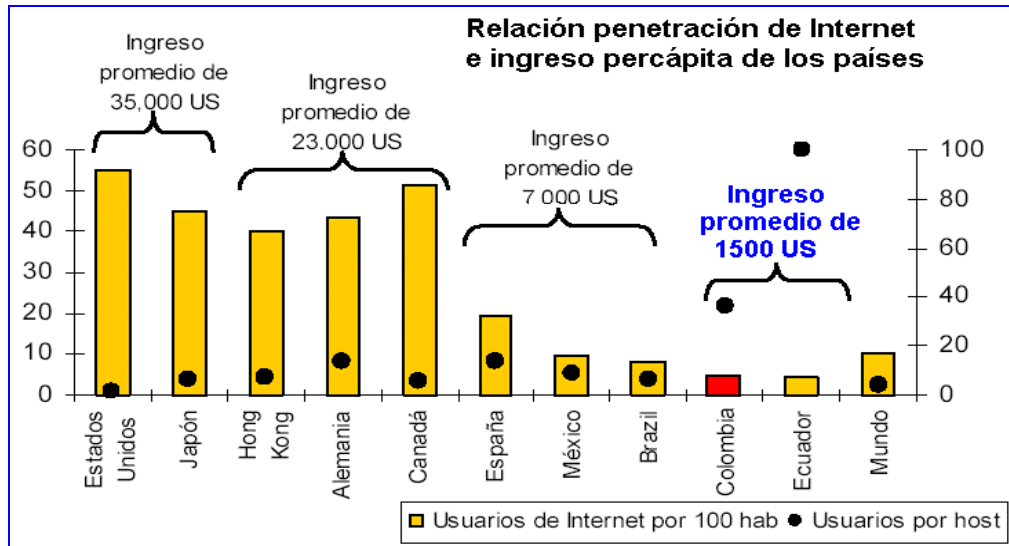
4.10. EL MERCADO DE INTERNET EN COLOMBIA

De acuerdo con los informes presentados por la Comisión Reguladora de Telecomunicaciones, con corte al 31 de diciembre del 2003, Colombia ha evolucionado en los últimos años, alcanzando una penetración del 6,9 % dentro de la población. Reportando un crecimiento del 50% respecto al año anterior, cuando alcanzaba el 4.62%.

De otra parte se analiza el perfil del usuario colombiano, observando los métodos de acceso a la red y las ciudades de mayor concentración de usuarios.

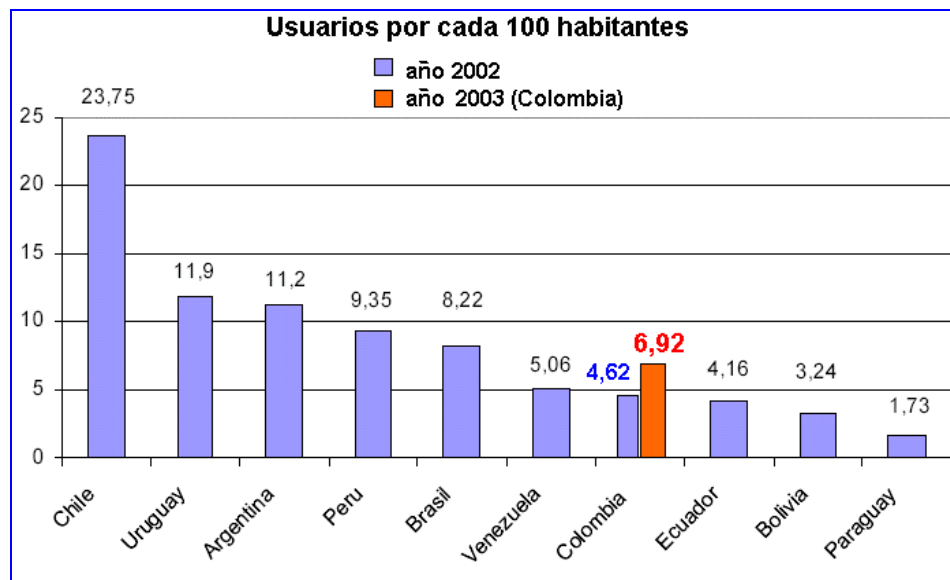
4.10.1.Posición de Colombia a nivel Mundial

Nuestra posición a nivel mundial nos muestra considerablemente rezagados frente a las grandes potencias, donde la penetración de Internet supera el 45% y el grado de ocupación de los servidores es bastante bajo debido a la aplicación constante de nueva tecnología. En este aspecto Colombia presenta un promedio de 40 equipos conectados simultáneamente a cada servidor de acceso a la Red, mientras que en las potencias esta carga no supera los 5 usuarios. Según expertos, este es no de los principales factores que influye en la velocidad del canal.



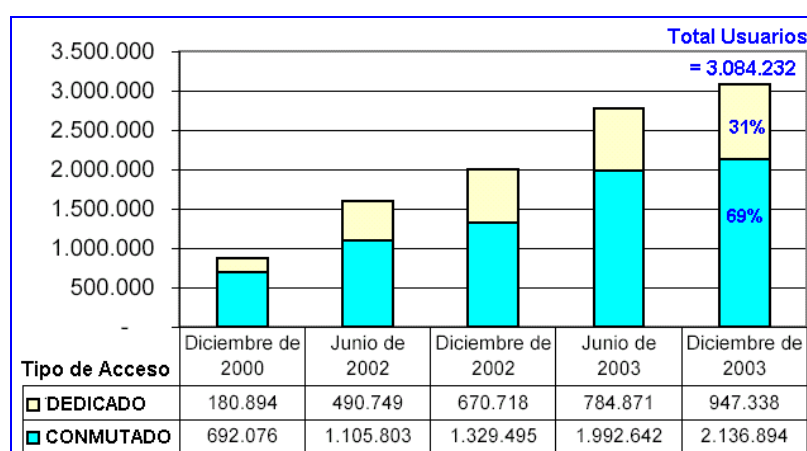
4.10.2. Posición Regional (Suramérica)

De igual forma, pese al crecimiento alcanzado en el último año, aún permanecemos rezagados frente a países como Chile, Uruguay, Argentina, Perú y Brasil.



4.10.3. Cantidad de Usuarios

- A Dic/2003 Colombia acumuló un total de 3.084.232 usuarios que representan el 6.92% de la población nacional (44.583.577 colombianos, Dic/31/2003)
- La penetración de Internet en Colombia creció el 50,4% frente al año anterior, donde la cantidad de usuarios equivalía al 4.6% de la población.



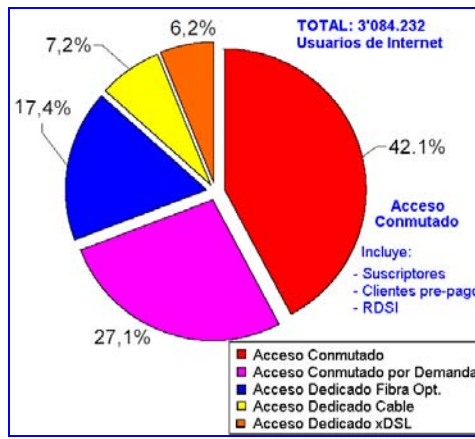
4.10.4. Método de acceso

Los métodos de acceso a la Red se agrupan en dos categorías: conmutado y dedicado.

- **Internet Conmutado:** el 69% de usuarios acceden al servicio por vía telefónica tradicional. 2,13 millones. Este es el medio más utilizado.
- **Internet Dedicado:** el 31% de los usuarios tienen acceso vía cable, fibra óptica o xDSL. 947.338 usuarios.

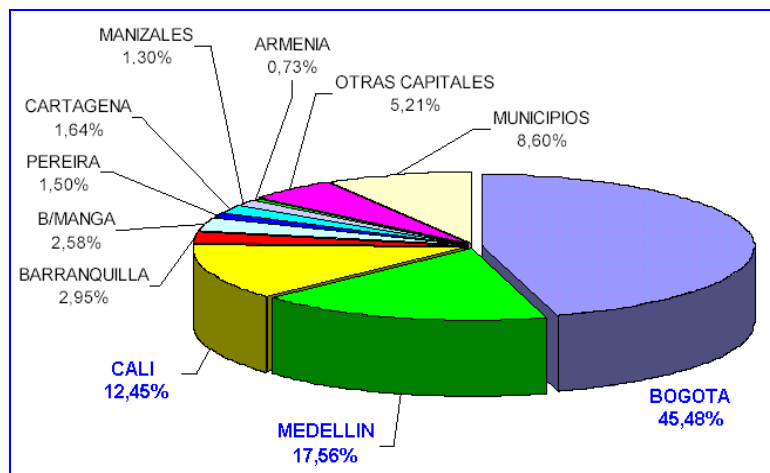
La tecnología de acceso dedicado permite mayor velocidad y mejor calidad en los servicios de Internet, pero al mismo tiempo exige la aplicación de mayor tecnología, con lo cual está disponible únicamente en las principales ciudades.

El tiempo promedio de navegación es de 20.56 horas mensuales.



4.10.5. Ubicación geográfica de los usuarios

Pese a la expansión de Internet, su mayor índice de acceso continúa concentrado en las tres más grandes ciudades del país. Bogotá, Medellín y Cali.



5. FUNDAMENTACION TEORICA PARA EL MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO

A continuación se exponen los diferentes puntos de vista sobre la aplicación de las diez reglas de los e-Business⁸ al modelo de tienda virtual que sugerimos para una entidad financiera.

El modelo propuesto posee diferentes componentes de valor agregado que lo hacen diferente de la mayoría de negocios ya establecidos con este mismo propósito. Se puede considerar como una de las principales fortalezas la posibilidad de integrar redes de cadena de valor entre los mismos clientes de la institución financiera. A Esta cadena se complementa con la participación de los actores encargados de la operación logística y de soporte, necesarios para el cumplimiento eficiente de los objetivos de una buena tienda virtual.

Regla 1: La tecnología es la estrategia del negocio.

Por razones obvias la tecnología es el factor más importante para el montaje de una tienda virtual por cuanto de ella depende el eficiente manejo de la información tanto de clientes como de proveedores. Adicionalmente el proyecto de grado pretende crear la metodología para el montaje de una tienda virtual como extensión de los servicios financieros del web site de una institución financiera.

La tecnología en este aspecto se convierte en una de las estrategias más importantes para el éxito del negocio por cuanto se convierte en la proyección de la imagen del banco que la promueve.

⁸ Kalakota Revi, - Robins Marcia, e_Business 2.0 Roadmap for Success, Addison Wesley, NJ, 2001, p 3-30

Regla 2: El manejo de la información que rodea un producto es más importante que el producto mismo.

Dado que el comercio electrónico, en algunos aspectos es considerado como una transacción intangible que limita los aspectos sensoriales del cliente que pueden determinar su decisión de compra, como son color, formas, tallas, texturas y en fin todas sus características, consideramos que es muy importante suplir esta limitación con un adecuado manejo de la información tanto del producto como de las experiencias de clientes satisfechos, que le aporten confianza al cliente en los productos que consulta como de la misma transacción. De alguna manera esta pregunta se respondería con las experiencias exitosas que ha manejado Amazon.com dentro de sus estrategias comerciales.

Regla 3: Inhabilidad para acabar con el viejo y dominante diseño del negocio.

En este aspecto no podríamos responder certeramente por dos razones; la primera relacionada con el alcance del proyecto de grado, por que pretendemos es formular el modelo para que una entidad financiera ejecute el montaje del negocio de tienda virtual ajustado a su infraestructura tecnológica. Nosotros no realizaremos el montaje. Adicionalmente en este momento no existe el negocio, sería una propuesta que se le presentaría a las instituciones financieras para que adopten el nuevo modelo de negocio dentro de su web site.

Regla 4: El e-commerce permite a las compañías el escuchar a sus clientes y llevarlas a ser las más baratas, las más familiares o las mejores.

En este caso el web site de la institución financiera puede convertirse en un canal de información valioso para los proveedores de la tienda por cuanto a través de ésta se les suministrará información relacionada con las tendencias del mercado, los factores positivos y negativos de los productos con el fin de ser incluidos en los procesos de fabricación y/o distribución.

Cualquiera de las características mencionadas (las más baratas, las más familiares o las mejores) requiere tiempo y constancia en el negocio. Dadas las características del mercado colombiano consideramos que el esfuerzo de la tienda debe estar orientado hacia la constitución de un sitio donde confluyan los diferentes segmentos de clientes, independiente de su nivel económico o social.

Regla 5: La tecnología no debe ser solo para crear el producto sino en toda la interacción con el producto.

Como factor diferenciador de la tienda con respecto a las existentes en otros web sites de entidades financieras del país, así como de los sitios de remate, proponemos que el factor tecnológico debe ser un aspecto diferenciador, en este orden de ideas proponemos que la tienda incluya simuladores que le permitan al cliente interactuar con los productos de la tienda y le proporcionen experiencias diferentes tendientes a ofrecer aproximaciones de los productos ofrecidos.

Regla 6: El diseño de negocios del futuro utiliza modelos de negocios e-business reconfigurables que mejor satisfacen los requerimientos de los clientes

El modelo propuesto considera como necesaria la integración o participación de diferentes actores especializados en las diferentes acciones y procesos de una tienda virtual.

El vértice del negocio es la entidad financiera, quien será el intermediario principal para la gestión de venta y traspaso de los fondos transados entre los clientes compradores y vendedores.

En este vértice confluyen el cliente que ofrece sus productos y servicios (vendedor) y los clientes interesados en adquirirlos (compradores). Esta primera relación constituye la base a partir de la cual se integran los nuevos componentes de valor agregado.

Un cliente comprador podrá establecer convenios especiales con su proveedor, como por ejemplo negociación de precios, controlar en forma independiente sus órdenes de pedido, sus inventarios, contratar el operador logístico cuando lo requiera. Así mismo tanto cliente como proveedor podrán conocer la situación de trámite de cada orden de pedido.

Regla 7: El objetivo de los nuevos diseños de negocios es crear alianzas de outsourcing flexibles entre compañías, no solo para disminuir costos, sino para mantener a los clientes

El modelo requiere el establecimiento de alianzas con varios operadores logísticos que previamente serán seleccionados y aprobados por la entidad financiera, en razón a las garantías y seguridades que estos contratos de outsourcing deben darle al modelo de tienda virtual. Este actor forma parte fundamental en el modelo, quien tendrá el compromiso de mantener la imagen de credibilidad, seguridad y confiabilidad hacia los otros tres actores, el Banco, el Comprador y el vendedor.

De otra parte, para los servicios de soporte, el Banco estable los convenios y condiciones reglamentarias necesarias para que los contratistas

respalden la operación y presten el apoyo necesario ante las eventualidades que se puedan presentar como reclamos, devoluciones, rechazos y cualquier otra irregularidad donde el cliente comprador o vendedor pueda verse afectado. Este mecanismo, bajo la figura de outsourcing también es fundamental para conservar la imagen y calidad del negocio.

Regla 8: En los proyectos urgentes de e-business, es muy fácil pensar en minimizar las necesidades de infraestructura de aplicaciones necesaria y en cambio enfocarse en aplicaciones “front-end” descrestantes. El costo de esta decisión es alto

Para este modelo de negocio los dos frentes (Front-end y Back Office). Estos son de fundamental importancia para garantizar el éxito del negocio. No se pretende minimizar costos porque esto implicaría sacrificar calidad.

El Front-End debe ofrecer hacia el cliente una interfaz con las herramientas necesarias para que éste disponga de toda la información, tanto del producto, como de las transacciones y situaciones del trámite de su compra.

Se aprovechará la infraestructura técnica que utiliza el Banco en este momento, complementada con herramientas tecnológicas modernas que permitan “descrestar” al cliente comprador.

Regla 9: La habilidad para planear una infraestructura e-business rápidamente e implementarla de manera implacable son claves para el éxito

La principal estrategia es apoyarse en la plataforma tecnológica ya establecida por el Banco y en los medios electrónicos de pago ya utilizados por dicha entidad.

La inversión se focaliza en crear los módulos complementarios que permitan al cliente comprador, al comprador y al intermediario de la operación logística, interactuar entre sí.

Por otra parte, el objetivo del Banco es mantener el dinero de sus clientes dentro de la misma institución, este simple hecho le representa al Banco utilidad. También se podrá obtener una comisión cobrada al comprador.

Regla 10: La tarea complicada para la gerencia es alinear las estrategias del negocio, los procesos y las aplicaciones, de manera correcta, rápida y todas a la vez. Es imperativo un liderazgo fuerte

En Colombia algunos bancos como el BBVA tuvieron la experiencia en ventas por catálogo y consideran que uno de los principales factores que incidieron para el desmonte del negocio fue la falta de coordinación en los procesos de entrega y soporte post-venta. En ese entonces no se tenían las herramientas que tenemos a disposición hoy día.

Con Internet y con las herramientas existentes es posible alinear en forma adecuada los procedimientos que intervienen en el modelo de tienda virtual.

6. VISUALIZACIÓN Y TENDENCIAS

Nuestra propuesta para la creación de una tienda virtual como extensión de los servicios de una entidad financiera estas orientados al patrón de negocios conocido como “clik and brick”, es decir aquel tipo de negocio que combina, el ambiente virtual, con el real. Lo anterior con el objeto de potencializar los puntos físicos de venta con los cuales la “tienda virtual” pueda, establecer convenios comerciales, y sean éstos mismos quienes atiendan los aspectos relacionados con las posibles reclamaciones y novedades relacionadas con los cambios.

- **Análisis de tendencias**

De acuerdo con los informes presentados por la Comisión Reguladora de Telecomunicaciones, con corte al 31 de diciembre del 2003, Colombia ha evolucionado en los últimos años, alcanzando una penetración del 6,9 % dentro de la población (aproximadamente 3'084.000 personas), reportando un crecimiento del 50% respecto al año anterior, cuando alcanzaba el 4.62%. De esta población usuaria de Internet, la Asobancaria reportó que 1'041.000 son usuarios de comercio electrónico relacionado con transacciones bancarias realizadas por Internet. Esta población reportó un crecimiento del 24% en el último año.

Adicionalmente se nota un incremento en el número de transacciones efectuadas por personas naturales en un 68.7% lo que ha obligado a los bancos hacer presencia en la web y ampliar sus menús transaccionales para permitir no solamente operaciones monetarias entre cuentas de los mismos bancos si no operaciones interbancarias a través de ACH.

ACH como cámara compensadora de las transacciones electrónicas de la mayoría de los bancos privados del país, ha venido ampliando sus servicios a través de las llamadas originadoras crédito y débito así como del servicio PSE, en las que se involucran a los sitios de comercio electrónico basadas en web, lo que permite que al comprador virtual acceder a los productos y servicios ofrecidos por las tiendas virtuales sin importar el banco en donde tenga su cuenta constituida.

En consecuencia podemos afirmar que el usuario bancario durante los últimos 5 años ha venido perfilando su preferencia a la realización de sus operaciones bancarias rutinarias hacia el esquema de la banca virtual, en especial para el pago de los servicios domiciliarios (agua, luz, energía), que le proporciona agilidad, seguridad como elementos diferenciadores del esquema tradicional.

No obstante lo anterior y con el objeto de ahondar mas en la masificación del Internet como medio de hacer negocios, notamos que pocas instituciones han encaminado sus esfuerzos en el montaje de tiendas virtuales como extensiones de los servicios bancarios tradicionales.

7. DIGITALIZANDO LOS NEGOCIOS: PATRONES DE E-BUSINESS

Basados en la metodología propuesta por Kalakota y Anderson en e-Business Roadmap for success⁹ como patrón del modelo de e-business el ser identificados como “Líder de Ebusiness”, para lo cual se escogió como punto de comparación para nuestro proyecto, la experiencia que han tenido la tienda TODO1 perteneciente a Bancolombia y por otro la dinámica ejecutada por Deremate.com para el comercio de productos específicos, basado en el esquema de remate o venta directa durante los años anteriores.

• Caso Todo1

La tienda de Bancolombia, segmenta a sus clientes a través de modelos B2B y B2C, Dentro de los servicios disponibles para el modelo B2B están los siguientes:

- Subastas de compradores
- Subastas de Proveedores
- Compras puntuales
- Administración de Catálogos y Compras por catálogo

El modelo B2C, hace énfasis en la combinación de los productos financieros para personas naturales de Bancolombia y algunos productos físicos como perfumería, libros, música, vehículos usados, en este caso se hace vínculo con los Web Sites de las vitrinas ubicadas en Bogotá.

Esta misma experiencia se puede replicar en cualquiera de las instituciones bancarias en el país la cual además de la combinación de productos y servicios con los que cuenta, puede ampliar su esquema de negocio a la realización de

⁹ Kalakota Revi, - Robins Marcia, e_Business 2.0 Roadmap for Success, Addison Wesley, NJ, 2001, p 67-103

convenios con tiendas físicas (brick), debidamente posicionadas para que dispongan sus productos en catálogos ofrecidos por la “tienda virtual”.

- **Caso DeRemate.com**

Como es de conocimiento los modelos de negocios de remates virtuales han encontrado gran acogida tanto en los mercados estadounidenses como en el latino, esta experiencia nos hace reflexionar en los factores de éxito de los mismos, como son:

- Información detallada de los productos
- Alternativas de pago
- Distribución
- Seriedad de las partes e interacción de las mismas

El análisis de los dos casos exitosos anteriores nos permiten suponer que se puede conjugar los factores de éxito de ambos esquemas como es la seguridad que le transmite al cliente el nombre de una tienda respaldada por el nombre marca de una institución bancaria como Bancolombia con la agilidad y transparencia del esquema de negocio de Deremate.com.

- **Diseño de E-Business**

En esta fase respondemos a manera de lista de chequeo los siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes son los clientes objetivos?

Los clientes objetivo de la tienda proponemos sean en primera fase todos los clientes personas naturales con cuentas constituida en la entidad financiera que

aloje la tienda virtual, posteriormente bajo el esquema PSE pueden ampliarse a clientes de cualquier entidad bancaria y en la medida que los convenios con los clientes “comerciantes” se amplíe puede sugerirse un esquema de negocio B2B.

- ¿Cuál es su propuesta de valor?

La basamos en tres aspectos, agilidad para la compra por parte del cliente, catálogos de productos novedosos soportados en herramientas de modelaje y simulación, y el soporte de las tiendas físicas de los comerciantes, en las cuales a solicitud del cliente, los productos podrán ser entregados en su puerta a través de empresas transportadoras o recogidas y probadas directamente por el cliente.

- ¿Cómo hacer dinero?

A los clientes “comerciantes”, se les cobrará una comisión por cada venta realizada por este medio.

- ¿Cómo financiar la compañía?

Con recursos propios de la institución bancaria que monte la tienda virtual, adicionalmente con la publicidad de productos y servicios (banners).

- ¿Cómo atraer y retener clientes?

Siendo excelentes en el aspecto operativo y de logística para despachos, soporte, garantías y devoluciones.

8. EL DISEÑO DE E-BUSINESS

Al día de hoy los e-business están alcanzando una posición de competencia frente a los modelos de negocios tradicionales. La gran ventaja por explotar es la posibilidad de aplicar tecnología informática a los negocios, situación que no ocurre en la mayoría de modelos antiguos, dentro del proceso del diseño de e-business, destacamos los siguientes aspectos,

- **El Diseño e-Business**¹⁰

- ¿Qué diseño de negocio puede hacer que la compra y la experiencia en el servicio de los clientes sea única y memorable?

El cliente debe poder encontrar en solo sitio la mayoría de bienes y servicios, apoyado en la gestión financiera y en la seguridad que le ofrece la entidad bancaria de su preferencia.

- ¿Qué capacidades y competencias pueden crear experiencias mucho más enriquecedoras para los clientes?

Consideramos que para los clientes que el sólo hecho de realizar desde su propio Banco las operaciones de compra a sus proveedores, o de gestionar con sus clientes la operación logística de entrega de los bienes vendidos, conociendo la situación de trámite actual de sus pedidos; son algunas de las ventajas que pueden llevar que los usuarios tengan una experiencia agradable cuando utilicen la tienda virtual.

- ¿En la búsqueda de la eficiencia, cómo se puede estructurar la organización para lograrla?

¹⁰ Kalakota Revi, - Robins Marcia, e_Business 2.0 Roadmap for Success, Addison Wesley, NJ, 2001, p 105-137

El modelo de e-business habla de la importancia de centralizar el control, con los procesos descentralizados. Para el modelo de tienda virtual propuesto debe aplicar, puesto que operaciones como la “Logística de entrega y distribución” estará a cargo de una empresa especializada.

Se intermediará solamente con un Banco, en cuanto a la cuenta del vendedor, con lo cual todas las ventas realizadas serán controladas por el Banco y también por el Vendedor, encontrando la información en un solo sitio.

- **La Infraestructura de Aplicaciones e-Business¹¹**

- Soporta el diseño al dar la funcionalidad de hardware y software

La tienda virtual será implementada aprovechando la infraestructura de sistemas ya montada de una entidad financiera. Con lo cual el diseño debe estar acorde con los parámetros de operación y estilo del sitio actual.

- Fundamento muy fuerte y sólido que permita el despliegue de las aplicaciones e-business

La plataforma de sistemas deberá contar con toda la infraestructura transaccional, que brinda seguridad y confianza, al contar con el apoyo y respaldo de la entidad bancaria que adopte el proyecto. La relación entre los clientes y el Banco es otro factor importante, pues va a contar con el apoyo y gestión comercial. El Banco se encargará de retener al cliente a través de sus productos y servicios.

- **La Info-Estructura e-Business¹²**

Los componentes que se mencionan a continuación se consolidan en las herramientas de soporte y apoyo que debe suministrar el modelo de tienda

¹¹ Ibid

¹² Ibid

virtual. Por ejemplo, la gestión de logística le permitirá al Banco conocer tanto al comprador como al vendedor la situación de de los pedidos.

- Fundamento estructural que soporta la capa de aplicaciones
- Es un balance de estructura y flexibilidad
- Administra, protege y permite el uso de la información de manera rápida , segura y simple
- Constituye la tecnología, las utilidades y los servicios necesarios para el flujo ininterrumpido de comercio electrónico

9. MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO

En el presente capítulo se describen los componentes funcionales de la Tienda Virtual, definiendo las condiciones y limitaciones de operación e identificando las acciones que desarrollarán los actores que intervienen en los diferentes circuitos operativos y administrativos de la misma.

9.1. CONDICIONES GENERALES DE OPERACION

El modelo de Tienda Virtual presenta las siguientes características de operación y administración, de cara a los diferentes factores que intervienen en ella:

- Como primera condición, el diseño está orientado hacia la creación de un nuevo componente del portafolio de servicios electrónicos de una entidad financiera.
- En el sistema intervienen cuatro actores o entidades principales, así:
 - **Entidad Administradora**: Prestará el servicio de intermediación entre los otros actores y será el canal principal para las transacciones monetarias para el pago de las compras que se realicen. En este modelo, esta función será desempeñada por una Entidad Financiera.
 - **El cliente**: Corresponde a la entidad persona natural o jurídica que realiza las compras. Una condición y limitante inicial para este actor en el modelo propuesto es, que sea cliente de la entidad financiera propietaria del WEB SITE, es decir, debe poseer una cuenta o tarjeta a la cual se le realizarán los cargos por compras.
 - **El proveedor**: Corresponde al vendedor del producto o servicio. Este también está obligado a ser cliente de la entidad financiera, para efectos de que los dineros cargados al comprador sean abonados a la cuenta del vendedor, así

como para que el administrador ejerza un mejor control sobre este, dados los compromisos que debe asumir para con el Cliente.

- **El Operador Logístico**: Corresponde al tercero encargado de entregar los bienes y servicios adquiridos por el comprador. No necesariamente debe ser cliente de la entidad financiera, sin embargo se aconseja serlo para que el sistema realice los pagos por prestación de servicios en forma automática.

- Como entidades de apoyo y soporte de la Tienda virtual, se requiere definir y algunos entes adicionales, entre otros:
 - **Help Desk**: Entidad o actor encargado de prestar las funciones de apoyo relacionadas con orientación al cliente para la venta, reclamos, garantías y devoluciones; su control será responsabilidad del administrador del sistema. Aunque el responsabilidad de atender cualquier garantía o devolución finalmente recaerá en el Proveedor, el Help Desk se encargará de orientar al cliente para el desarrollo de este proceso.
 - **Gestor de proveedores**: Equipo de personas encargadas de comercializar el servicio electrónico en su función de evaluación y contratación de proveedores.

- Desde la visión del cliente, la entidad financiera será la responsable de las ventas. Aunque la operación y administración de la tienda puede ser delegada a terceros, esta función debe ser transparente para el cliente comprador, así como para el comerciante que inscriba en ella sus productos y servicios.

- El cliente comprador debe percibir el respaldo total de su entidad financiera en los siguientes aspectos:

- La entidad financiera Administradora debe construir un grupo selecto de proveedores (comerciantes) para que en ellos se controle toda la operación; para tal efecto, la inscripción de proveedores será administrada por la entidad financiera luego de que estos hayan superado un proceso de selección. En conclusión, el sistema no estará abierto para cualquier comerciante.
 - Al ser proveedores seleccionados, tanto la entidad financiera, como el mismo proveedor, podrán garantizar mayor calidad en la prestación de los servicios de venta y postventa.
 - La entidad financiera debe ofrecer garantía para no generar confusiones cuando el cliente hace la compra y realiza el pago.
- El esquema de compras será delimitado para que el cliente solo pueda realizar compras en un solo proveedor a la vez, es decir, podrá en una misma compra adquirir varios productos de un mismo proveedor, pero si requiere acudir a un proveedor diferente, tendrá que hacerlo en compras independientes.
- Los Proveedores serán los encargados suministrar el Operador de logística, previa aprobación del Administrador y/o propietario del Web Site; de esta forma el administrador podrá garantizar una mayor confiabilidad y control sobre la prestación del servicio de entrega.
- El proveedor también podrá hacer las funciones de operador logístico cuando éste cuente con la infraestructura adecuada para tal fin, previa aprobación del Administrador.
- El cliente también tendrá la posibilidad de elegir entre el listado de operadores logísticos que suministre el proveedor o si lo desea, también podrá él mismo o un tercero que éste autorice, reclamar el producto adquirido en las instalaciones del proveedor.

- Al momento de realizar las compras, El Cliente deberá conocer las condiciones básicas de prestación del servicio, tales como tiempo total del proceso hasta cuando reciba el producto o servicio adquirido, cómo podrá recibirlo o reclamarlo, la forma de pago, día preferido para la entrega, dónde lo desea recibir. De esta forma, al tener conocimiento completo sobre las condiciones de compra y venta y contando con la libertad de elegir, el Cliente también compartirá su responsabilidad en la operación. Los parámetros generales se mostrarán en un resumen antes del texto completo del contrato (términos y condiciones del servicio) que el cliente debe aceptar en el momento de realizar la compra.
- Teniendo en cuenta que algunos modelos tradicionales de venta presentan mayor ventaja en cuando a tiempo de entrega, principalmente cuando el cliente puede contar con su producto el mismo día de la compra, Los proveedores deben estar obligados hacia El Cliente a informar y cumplir sus condiciones de operación. Por lo tanto, un proveedor tiene la libertad de manejar su ciclo de entrega.
- Para controlar el ciclo de entrega, el sistema debe contar con un esquema de seguimiento por cada venta; de esta forma, los diferentes actores podrán observar en el cualquier momento la situación de trámite de una compra, pedido o reclamación.
- El sistema debe permitir a la Entidad Financiera manejar un esquema parametrizable de tarifas hacia los proveedores y hacia los clientes. Al ser parametrizable, la entidad administradora podrá elegir si cobra o no por la prestación de un determinado servicio. De igual forma podrá identificar tarifas independientes para los proveedores.
- Con el fin de establecer un ranking entre los diferentes Proveedores y Operadores logísticos, el Cliente podrá calificar el servicio recibido. De esta forma

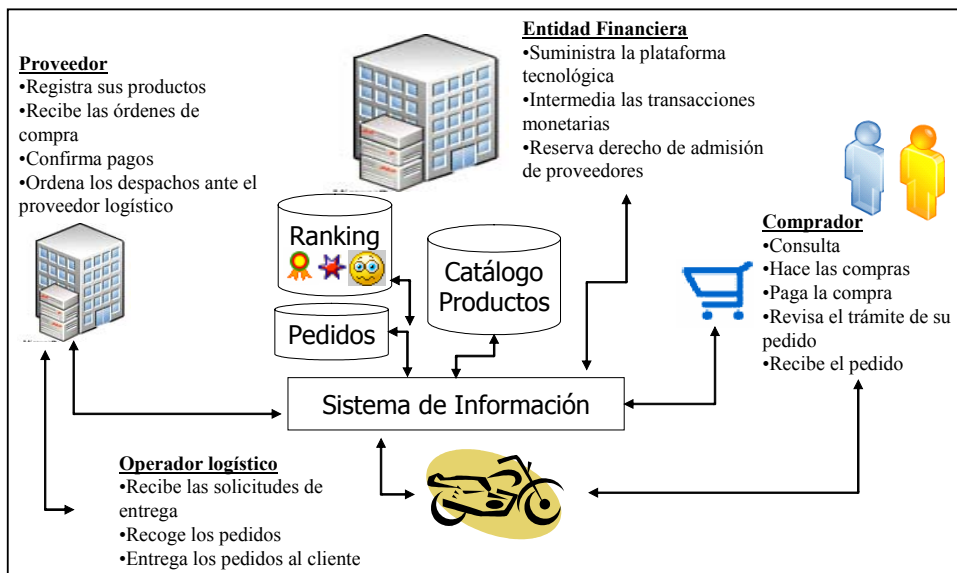
la entidad Administradora podrá establecer un esquema de premios y bonificaciones a los mejores proveedores, por ejemplo, con tarifa preferenciales.

- De igual forma, el sistema debe guardar un registro de las operaciones realizadas por los clientes, el cual permitirá establecer diferentes herramientas que permitan una relación más estrecha, tanto con el proveedor, como con los clientes y los operadores logísticos (CRM).
- El esquema de pagos será controlado por la Entidad Administradora; al ser una entidad financiera, se aprovechará la infraestructura técnica y lógica que ésta entidad ya tenga establecida.
- El proveedor debe contar con la posibilidad de administrar sus tarifas y generar promociones, previa aprobación de la entidad administradora; para tal efecto, éste podrá contar con una clave de acceso a su cuenta (tienda o vitrina), la cual debió ser inscrita previamente por la entidad administradora.
- El sistema generará las interfases necesarias para los controles contables y tributarios que requieran los diferentes actores, así:
 - Para el Proveedor, debe dotarse de un medio que les permita actualizar en forma periódica o permanente su stock de inventarios, costos generados por las comisiones o sanciones que deba pagar al administrador y los ingresos que este reciba por sus ventas realizadas. Así mismo debe contar con las herramientas y procedimientos necesarios para conciliar sus operaciones diarias.
 - Igualmente se deben generar las interfases necesarias para que la Entidad Administradora registre toda su operación contable en forma automática en su propio sistema.
- El servicio contará con los sistemas de respaldo necesarios, a fin de garantizar la seguridad de la información en eventos imprevistos. De igual forma deben

implementar los procedimientos necesarios para atender las diferentes contingencias que se presenten.

9.2. ESQUEMA DE OPERACIÓN

A partir de las condiciones básicas de operación descritas en el capítulo anterior, el siguiente diagrama describe la interrelación entre los diferentes actores y la infraestructura tecnológica necesaria para la operación de la tienda virtual propuesta.



El sistema estará apoyado en cinco circuitos principales de operación, asociados cada uno de estos a las principales actividades que se desarrollan como gestión de la tienda virtual, así:

- Administración
- Gestión de proveedores
- Tienda (clientes)
- Interfaz transaccional para pagos

- Gestor de entrega de pedidos

Cada uno de estos circuitos de operación demarcará la operación de la estructura modular del sistema.

9.2.1. Módulo administrador

Con acceso restringido únicamente para la Entidad Administradora. Mediante este módulo dicha entidad tendrá el control de los siguientes eventos:

- Inscripción y mantenimiento de proveedores con sus condiciones generales de operación.
- Creación de las diferentes cuentas o vitrinas de venta que requiera el proveedor, mediante la configuración de plantillas según el tipo de producto que se vaya a ofrecer.
- Seguimiento a clientes
- Medición del desempeño de los proveedores mediante diferentes esquemas de ranking subjetivo obtenido por calificación emitida por el cliente y objetivo a partir de los niveles de ventas y de ingresos que genere para la entidad administradora.
- Administración de la información que permita generar diferentes interfaces para gestión.
- Generador de todas las interfaces necesarias para el intercambio de información con los diferentes actores, entre estas:
 - Contabilidad,
 - Mantenimiento y control de inventarios
 - Archivos de conciliación,
 - Control de pedidos,

- Reportes y listados de situación de clientes, proveedores y trámites de compras.
- Gestor de comunicaciones publicitarias y promocionales.
- Administrador de tarifas hacia proveedores y hacia clientes.
- Administrador de seguridad del sistema, para bloqueos preventivos o definitivos de clientes y proveedores.
- Gestor de información para el Help Desk

9.2.2. Módulo de proveedores

El proveedor podrá ejercer la administración sobre su cuenta o vitrina de ventas de acuerdo con los parámetros definidos por el administrador. Entre sus principales funciones, se tienen:

- Inscripción de sus productos dentro de unas plantillas de catálogos previamente establecidas, incluyendo foto, descripción, precio y otras características
- Clasificación por categorías y subcategorías de productos
- Espacio para colocar ofertas, noticias o eventos.
- **Área de administrador**, desde la cual se puede:
 - Agregar categorías,
 - Agregar productos con fotografía,
 - Modificar precio a los productos,
 - Ver estadísticas,
 - Actualización de inventarios
 - Descarga DE informes de gestión
- Consulta de Ranking según las calificaciones obtenidas de los compradores.

9.2.3. Tienda

Este es el módulo al cual tendrán acceso los clientes, el cual está compuesto principalmente por los siguientes componentes y eventos:

- Opción para suscripción de clientes interesados en realizar compras.
- Esquema de navegación abierto, para que cualquier tipo de usuario, sin importar que no sea cliente vinculado pueda acceder la tienda con solo nivel de consulta.
- Controlador de acceso a clientes registrados para ejecución de compras y enviar ofertas.
- Gestor de compras (Carrito de compras)
- Formularios para comunicación de dudas sobre algún producto o situación específica
- Buscador de productos dentro de la tienda virtual
- Ranking para consulta y calificación de proveedores de los productos que el cliente ha comprado o el servicio que haya recibido. También aplica para los operadores logísticos.
- Atención y soporte on-line al cliente mediante la inclusión de DEMOs interactivos.

9.2.4. Interfaz transaccional para pagos

Este modulo tendrá el control de las transacciones monetarias por las compras realizadas. Se apoyará en la infraestructura transaccional ya establecida en la entidad financiera que haga las funciones de entidad Administradora.

- Tiene el control sobre el Medio de pago que elija el cliente para realizar la transacción:
 - Tarjeta débito
 - Tarjeta de crédito de todos los bancos
 - Débito a cuenta del mismo banco
 - Débito a cuenta de otro banco

9.2.5. Gestor de entrega de pedidos

Administrado por el Operador logístico. Tendrá las siguientes funcionalidades:

- Inscripción proveedores logísticos
- Clasificación por zonas geográficas de cubrimiento
- Administración de tarifas
- Identificación de la situación o ubicación del tránsito de un despacho.
- Administración de devoluciones
- Ranking

9.3. PRESUPUESTO

De acuerdo con el modelo planteado para este proyecto, a continuación se entrega la propuesta de presupuesto para su ejecución, tomando como elemento primario la definición del cronograma para su desarrollo y puesta en producción y posteriormente el desglose de los diferentes desembolsos según se vayan desarrollando las actividades planeadas y finalmente el reporte de los ingresos después de que la tienda virtual haya sido puesta al servicio.

9.3.1. Cronograma de ejecución

El proyecto se define en tres etapas principales y dentro de estas las diferentes actividades que serán ejecutadas a lo largo del tiempo, el cual se ha previsto inicialmente para este modelo con una duración de 20 meses.

En la siguiente tabla se distribuyen las diferentes actividades a lo largo del tiempo establecido para la ejecución del proyecto.

DISTRIBUCION DE INVERSIÓN Y COSTOS EN EL TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO:		meses de ejecución proyecto																			
Actividad	distribución de costos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
PLANEACION																					
Estudio de Mercadeo y complementos	un mes antes de iniciar y extensión de 6 meses para complementos	xxx	x	x	x	x	x	x													
Consultorias	primer mes de diseños y 6 meses siguientes para complementos	xxx	x	x	x	x	x	x													
Diseño	primer mes para diseños funcionales, siguientes para diseño técnico	x	x	x																	
EJECUCION																					
Desarrollos	tres meses siguientes al diseño				x	x	x														
Pruebas	un mes preparación, un mes ejecución							x	x												
Infraestructura y equipos	compra en el primer mes, vigencia de los contratos: un año				x																
IMPLEMENTACION																					
Producción	un año, después de superar las pruebas									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Publicidad	un año, simultáneo con la producción. Dos primeros meses campaña fuerte de lanzamiento, siguientes para sostenimiento									xxx	xxx	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

INGRESOS A PARTIR DEL INICIO DE PRODUCCIÓN.

9.3.2. Egresos

Los desembolsos se han definido en dos grupos, así:

- **Inversión:** Correspondiente a todas las actividades necesarias para el montaje y puesta en marcha de la tienda virtual
- **Costos:** lo relacionado con las actividades necesarias para el sostenimiento y administración de la tienda.

Se toman en cuenta los siguientes criterios para la planeación y distribución de estos desembolsos:

- El presupuesto tecnológico estará sujeto a la decisión que se tome entre implementar un modelo con nuevos desarrollos, o a la contratación y adaptación de un modelo ya existente en el mercado.
- Esto sólo se conocerá después de abordar las etapas de análisis funcional y técnico.
- Para el presente presupuesto se SUPONE la ejecución del proyecto con tiempos de DESARROLLOS nuevos. La adaptación de un modelo existente implica los costos de adquisición de los derechos y se estima que no habría un ahorro mayor del 25%.
- Se supone como no necesaria la adquisición de equipos para alojamiento del SISTEMA; se utilizará la plataforma actual.
- Los costos por concepto de logística son asumidos por el vendedor y están implícitos en el valor de los artículos vendidos o el servicio prestado.

9.3.3. Ingresos

Una vez el proyecto entre en su etapa de implementación, iniciará la generación de ingresos, los cuales se generarán por diferentes conceptos, principalmente por comisiones cobradas por cada venta que se realice y por pautas publicitarias por el derecho de usar la vitrina de ventas. Así mismo se han tenido en cuenta los ingresos que indirectamente se generen por los beneficios que conlleva las actividades de financiación (tarjetas de crédito) y de depósitos de las ventas en las cuentas de los comerciantes.

Para la planeación de ingresos se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- Este servicio se define como generador de ingresos a partir de los siguientes conceptos:
 - Comisiones por ventas, cobradas a los compradores
 - Comisiones por ventas, cobradas a los vendedores
 - Publicidad por uso de vitrina de ventas (aplica para vendedores y para otros no vendedores que se interesen en pautar)
- Se estima que las comisiones tendrán un incremento gradual de acuerdo con la edad del proyecto y el grado de penetración que vaya adquiriendo en el mercado, la cantidad de usuarios compradores y vendedores.
- Se identifican varios tipos de comisiones que pueden ser directas e indirectas.
 - Directas corresponden a las que se cobran al vendedor o comprador, por el servicio de intermediación.
 - Indirecta, las que se generan por concepto de intereses a las tarjetas de crédito y por la utilidad representa al disponer de los fondos depositados del vendedor (reciprocidad).
- Las comisiones directas se pueden pactar de varias formas:
 - Para los vendedores, porcentuales y fijas por venta y fija definida por un valor total por derechos de usar el servicio, según se establezca en el contrato.
 - Para los compradores, un porcentaje sobre el valor de la venta, o un valor fijo.

Estos valores serán parametrizables y pueden tener como valor CERO, según las políticas que se establezcan.

Cuadro PLANEACION DE EGRESOS:

PRESUPUESTO DE INVERSION					
Actividad	Descripción	val. Parcial	Valor total	Tiempo estimado actividad o contrato	Cantidad de personas
Estudio de Mercado y competencia			\$ 7,000,000	1 mes + 6	
Estudios previos	Contratación de estudios para conocer y evaluar la oferta actual del mercado, estrategias y tarifas			un mes	
Continuidad lanzamiento	Estudios previos a los desarrollos para conocer el entorno actual y definir estrategias que serán aplicadas a los diseños. Estudios paralelos a la ejecución del proyecto y continuos postlanzamiento para definir estrategias de mercadeo y ventas.	\$ 3,000,000		6 meses	
		\$ 4,000,000			
Consultorias			\$ 11,666,667	1 mes + 6	
Asesoría Jurídica	Contratación de personas especializadas en diferentes áreas necesarias la evaluación (estudios de viabilidad), ejecución e implementación del proyecto. (hasta antes de producción)			un mes permanente y soporte esporádico	
Asesoría y definiciones contables	delimitación del proyecto dentro del marco legal actual y diseño de contratos	\$ 2,333,333		6 meses	
Asesorías comerciales y logísticas	Normas y procedimientos contables y tributarios	\$ 2,333,333		idem	
Marketing	Procedimientos logísticos y estrategias de distribución, soporte y garantías	\$ 2,333,333		idem	
Técnica	definición de estrategias de mercadeo y ventas	\$ 2,333,333		idem	
	apoyo en la definición de la plataforma tecnológica del proyecto (software, hardware, telecomunicaciones), soporte y mantenimiento	\$ 2,333,333		idem	
Diseño			\$ 13,800,000	3 meses	
Definiciones funcionales	Equipo especializado para la definición y estructuración del modelo, definiciones conceptuales y procedimentales	\$ 7,200,000		dos meses	2
Definiciones técnicas	Equipo de personal técnico especializado, que se encargará de analizar el modelo funcional y definir el modelo tecnológico que se implementará	\$ 5,400,000		un mes	3
otros	papelaría, comunicaciones, logística reuniones, viajes, otros	\$ 1,200,000		tres meses	
Desarrollos			\$ 21,200,000	3 meses	
Equipo de Programadores	Equipo de personal especializado en últimas herramientas para desarrollo de aplicaciones WEB	\$ 14,000,000		tres meses	3
Coordinadores de proyecto	Personal director del equipo de desarrollo	\$ 6,000,000		tres meses	1
otros	papelaría, comunicaciones, logística reuniones, otros	\$ 1,200,000		tres meses	
Pruebas			\$ 11,100,000	1 mes	
Definición plan de pruebas	personal especializado para la definición de los eventos y cronograma de pruebas	\$ 3,000,000		un mes (preparación)	2
Personal técnico especializado	personal especializado en ejecución de pruebas	\$ 4,800,000		un mes ejec.	4
Soporte técnico y seguridad lógica	personal especializado 50% destinación del tiempo entre otras actividades que desempeñan	\$ 1,400,000		un mes ejec.	2
Infraestructura técnica	Adaptaciones y contratación de servicios de red	\$ 1,500,000		un mes ejec.	
otros	comunicaciones, logística reuniones, desplazamiento, otros	\$ 400,000		un mes ejec.	
Infraestructura y equipos			\$ 26,000,000		
Adquisición de licencias de software	Nuevas licencias de software especializado con componentes para el desarrollo de la tienda virtual	\$ 15,000,000			
Aquisición de equipos	Estimativo para compra de equipos que se requieran. En general se tratará de utilizar la infraestructura actual	\$ 5,000,000			
Trámite de certificados digitales	Adquisición de certificados digital ante una entidad especializada y reconocida internacionalmente	\$ 5,000,000		un año	
Trámites y compra de Dominios	Adquisición de diferentes Dominios de Internet Internacionales y territoriales. (Varias combinaciones con nombres parecidos)	\$ 1,000,000		un año	
TOTAL:			\$ 90,766,667		
PRESUPUESTO DE COSTOS					
Actividad	Descripción	val. Parcial	Valor total	Tiempo estimado actividad o contrato	Cantidad de personas
Costos Producción			\$ 66,220,000		
Administración	Personal encargado de administración del proyecto. Un funcionario responsable 100% del tema	\$ 21,600,000		un año	1
Ventas	Personal especializado en ventas. Gestión comercial con clientes proveedores. Se estima el 25% del costo para este proyecto, teniendo en cuenta que existe venta cruzada y por lo tanto el 75% restante se distribuye en los otros productos y servicios ajenos al proyecto	\$ 9,600,000		un año	2
Apoyo Ventas	Personal de apoyo en gestión y ventas. Toda la RED de oficinas en principales ciudades de Colombia, una persona por ciudad pequeña (7), dos en capitales intermedias (5) y cuatro en Bogotá. (Total: 21 personas) Se estima un 5% de dedicación dentro del desarrollo normal de sus actividades.	\$ 16,380,000		un año	21
Soporte Help Desk	Personal especializado en atención al cliente, para orientación y atención de reclamos. Tres turnos 8 horas por persona (24 horas). Total 3 personas. Se estima dedicación del 5% dentro de todas sus actividades.	\$ 1,440,000		un año	3
Contabilidad y jurídica	servicios de contabilidad y asesorías jurídicas producción (parte proporcional de costos de personal especializado de la Entidad que también presta apoyo en otras actividades. Se estima el 10% de dedicación)	\$ 2,400,000			
Hosting	Arrendo canal para alojamiento de la página, incluido como extensión del contrato de la página que tiene actualmente la entidad, con un incremento mensual. Valor estimado: \$200.000 por mes	\$ 2,400,000		un año	
Servicios	Estimativo de costos por servicios públicos, en forma proporcional equivalente al proyecto.	\$ 1,200,000		un año	
Otros	comunicaciones, logística reuniones, desplazamiento, otros	\$ 1,200,000		un año	
Publicidad			\$ 50,000,000		
Lanzamiento	Contratos de publicidad en medios escritos y al aire	\$ 30,000,000		dos meses iniciales	
Sostenimiento	Contratos de publicidad en medios escritos y al aire	\$ 20,000,000		10 meses siguientes	
TOTAL:			\$ 106,220,000		
TOTAL EGRESOS:			\$ 196,986,667		

Cuadro PROYECCIÓN DE EGRESOS:

PRESUPUESTO DE INVERSION	PERIODOS DEL PROYECTO (meses) - cifras en miles de \$																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Actividad																				
Estudio de Mercadeo y competencia	\$ 3,667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Estudios previos	\$ 3,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Continuidad lanzamiento	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Consultorias	\$ 5,833	\$ 972	\$ 972	\$ 972	\$ 972	\$ 972	\$ 972	\$ 972	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Asesoría Jurídica	\$ 0	\$ 1,167	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Asesoría y definiciones contables	\$ 0	\$ 1,167	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Asesorías comerciales y logísticas	\$ 0	\$ 1,167	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Marketing	\$ 0	\$ 1,167	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Técnica	\$ 0	\$ 1,167	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 194	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Diseño	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 5,800	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Definiciones funcionales	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Definiciones técnicas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4,400	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
otros	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Desarrollos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 7,067	\$ 7,067	\$ 7,067	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Equipo de Programadores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Coordinadores de proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pruebas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3,000	\$ 8,100	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Definición plan de pruebas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Personal técnico especializado	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4,400	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Soporte Técnico y seguridad lógica	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1,400	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Infraestructura técnica	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1,500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 400	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Infraestructura y equipos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 26,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Adquisición de licencias de software	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 15,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Adquisición de equipos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Trámite de certificados digitales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
trámites y compra de Dominios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL:	\$ 3,667	\$ 10,500	\$ 5,639	\$ 7,439	\$ 34,708	\$ 8,708	\$ 11,039	\$ 9,072	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PRESUPUESTO DE COSTOS																				
Actividad																				
Costos Producción	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4,685	\$ 4,685	\$ 4,685	\$ 4,685	\$ 4,685	\$ 4,685	\$ 4,685	\$ 4,685	\$ 4,685	\$ 4,685	\$ 4,685	\$ 4,685
Administración	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800
Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Apoyo Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1,365	\$ 1,365	\$ 1,365	\$ 1,365	\$ 1,365	\$ 1,365	\$ 1,365	\$ 1,365	\$ 1,365	\$ 1,365	\$ 1,365	\$ 1,365
Soporte Help Desk	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Contabilidad y jurídica	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Hosting	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Servicios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Publicidad	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000
Lanzamiento	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Sostenimiento	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000
TOTAL:	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 19,685	\$ 19,685	\$ 6,685	\$ 6,685	\$ 6,685	\$ 6,685	\$ 6,685	\$ 6,685	\$ 6,685	\$ 6,685	\$ 6,685	\$ 6,685
TOTAL EGRESOS:	\$ 3,667	\$ 10,500	\$ 5,639	\$ 7,439	\$ 34,708	\$ 8,708	\$ 11,039	\$ 9,072	\$ 19,685	\$ 19,685	\$ 6,685	\$ 6,685	\$ 6,685	\$ 6,685	\$ 6,685	\$ 6,685	\$ 6,685	\$ 6,685	\$ 6,685	\$ 6,685

Cuadro PLANEACIÓN DE INGRESOS:

PRESUPUESTO DE INGRESOS								
Concepto	Subconcepto	parámetro fijo para todo el proyecto	crecimiento o primer trimestre	crecimiento o segundo trimestre	crecimiento o tiempo restante	val. Parcial	Valor total:	
Parámetros	Descripción							
COMISIONES A VENDEDORES		De acuerdo con el tipo de tarifa y forma de comisión que se pade con el vendedor al celebrar el contrato. Está en función del incremento mensual en la cantidad de vendedores y en el valor de las ventas.	% Total de vendedores					\$ 1,355,000
Comisiones con tarifa FIJA mensual por prestación del servicio	Se determina un % estimado de Vendedores que contratarán este tipo de tarifa, que será fijo a lo largo del proyecto. El valor de la tarifa también será un valor estimado. El ingreso por comisión está en función de la cantidad de vendedores que puede variar mensualmente.	10%				\$ 25,000		
Comisiones con tarifa porcentual sobre ventas	se estima un % de vendedores con este tipo de tarifa y un % a aplicar sobre el valor de las ventas proyectadas para cada mes	80%				\$ 1,280,000		
Comisiones con tarifa fija por venta realizada.	vendedores con este tipo de tarifa. Están en función de la cantidad de operaciones realizadas y el valor fijo que se define por comisión por venta.	10%				\$ 50,000		
Cantidad de VENDEDORES	Se estima un crecimiento mensual del 20% sobre los primeros 6 meses y del 10% sobre el resto del proyecto. Se estima iniciar con una selección de 5 vendedores (grandes establecimientos)		20%	20%	10%	5		
Cantidad total de ventas	Incremento del 20% los primeros tres meses (por la novedad), 50% los tres meses siguientes y del 35% durante cada mes del tiempo restante		20%	50%	35%	200		
Valor total ventas	Incremento del 30% los primeros tres meses (por la novedad), 50% los tres meses siguientes y del 35% durante cada mes del tiempo restante.		30%	50%	35%	\$ 40,000,000		
Valor COMISION FIJA MENSUAL.	fijo a lo largo del proyecto, definiendo una tarifa según comportamiento del mercado.		0%	0%	0%	\$ 50,000		
% comisión sobre valor de la venta	idem		0%	0%	0%	4.0%		
Valor comisión por venta realizada	idem		0%	0%	0%	\$ 2,500		
COMISIONES A COMPRADORES		De acuerdo con la política de ventas que se defina, con el fin de motivar e incentivar al comprador, se considera importante NO COBRAR inicialmente. A futuro se podrá determinar una tarifa, pero para efectos de este proyecto, será parametrizada en CERO	% Total de vendedores					\$ 0
Comisiones con tarifa porcentual sobre ventas	para ventas inferiores de un monto específico. Estimando que el 40% de las ventas sea por menos de ese valor, por ejemplo, \$300,000	40%				\$ 0		
Comisiones con tarifa fija por venta realizada.	aplicable a las ventas superiores del valor establecido en el ítem anterior. Se estima el 60% de la cantidad total vendida	60%				\$ 0		
Cantidad de COMPRADORES	Para los 3 primeros meses se estima un crecimiento del 150%, 3 siguientes meses el 75% y los siguientes meses del proyecto se establece en 30%		150%	75%	30%	100		
Cantidad total de ventas	Incremento del 20% los primeros tres meses (por la novedad), 50% los tres meses siguientes y del 35% durante cada mes del tiempo restante		20%	50%	35%	200		
Valor total ventas	Incremento del 30% los primeros tres meses (por la novedad), 50% los tres meses siguientes y del 35% durante cada mes del tiempo restante.		30%	50%	35%	\$ 40,000,000		
% comisión sobre valor de la venta	idem		0%	0%	0%	0.0%		
Valor comisión por venta realizada	idem		0%	0%	0%	\$ 0		
COMISIONES POR USO DE VITRINA		Cobro por derecho de uso de sitios privilegiados de la página, por ejemplo, ubicación el el home page, parte superior, frame animado, parte inferior, etc. Se definen 6 tipos de tarifas que generarán ingresos mensuales según pautas con los vendedores o links a otras páginas	Cantidad de sectores Home page	Cantidad de sectores en páginas interiores				\$ 15,200,000
Total ingresos por Tarifa 1	Sector de mayor atracción del Home page, con animación. Un solo sitio que será alquilado por temporadas quincenales	1				\$ 1,200,000		
Total ingresos por Tarifa 2.	Sector de alta atracción con animación. (alquiler quincenal)	2	3			\$ 4,500,000		
Total ingresos por Tarifa 3.	Sector de atracción media. (alquiler quincenal)	3	6			\$ 6,300,000		
Total ingresos por Tarifa 4.	Sector de media atracción con animación sólo páginas interiores (quincenal)	-	4			\$ 2,000,000		
Total ingresos por Tarifa 5.	Sector de media atracción sin animación sólo interiores (quincenal)	-	4			\$ 1,200,000		
Valor tarifa 1	se estima constante a lo largo del proyecto, liquidación quincenal		0%	0%	0%	\$ 600,000		
Valor tarifa 2	se estima constante a lo largo del proyecto, liquidación quincenal		0%	0%	0%	\$ 450,000		
Valor tarifa 3	se estima constante a lo largo del proyecto, liquidación quincenal		0%	0%	0%	\$ 350,000		
Valor tarifa 4	se estima constante a lo largo del proyecto, liquidación quincenal		0%	0%	0%	\$ 250,000		
Valor tarifa 5	se estima constante a lo largo del proyecto, liquidación quincenal		0%	0%	0%	\$ 150,000		
COMISIONES INDIRECTAS		Por Concepto de intereses generados para la entidad mediante la financiación a través de ventas con tarjetas de crédito hechas a sus tarjetahabientes. Igualmente, por reciprocidad del dinero recaudado a los vendedores y que permanezca en sus cuentas.	% ventas con T.C. asignado para el servicio Tienda Virtual	% de ventas mantenida como saldo promedio en Cuentas.				\$ 784,800
Comisiones por liquidación intereses por ventas con T.C.	Se estima una parte proporcional para el servicio de Tienda virtual debido a que este nuevo servicio puede representar un incremento en la facturación de T.C. La otra parte proporcional es para el producto Tarjeta de crédito. Se estima también que un porcentaje de las ventas será realizado con T.C.	40%				\$ 604,800		
Ingresos por reciprocidad dinero depositado en cuentas de compradores	Se estima que los vendedores mantengan un porcentaje del valor valor de sus ventas mensuales como saldo promedio en sus cuentas. Sobre este valor se aplicará un factor porcentual definido como reciprocidad.		30%			\$ 180,000		
Tasa de interés por compras con T.C.	Se estima valor constante para el tiempo del proyecto y la liquidación se realizará tomando 6 meses como tiempo promedio, sobre la mitad del valor de la compra			0%	0%	0%	2.1%	
Porcentaje de ventas realizadas con T.C.	Incremento del 0% los primeros tres meses (por la novedad), 0% los tres meses siguientes y del 0% durante cada mes del tiempo restante.			0%	0%	0%	60.0%	
Valor total ventas	Incremento del 30% los primeros tres meses (por la novedad), 50% los tres meses siguientes y del 35% durante cada mes del tiempo restante.			30%	50%	35%	\$ 40,000,000	
Factor porcentual de reciprocidad en depósitos.	Se define constante durante todo el tiempo del proyecto. % estimado.			0%	0%	0%	1.5%	
TOTAL:								\$ 17,339,800

Cuadro PROYECCION DE INGRESOS:

PRESUPUESTO DE INGRESOS		<i>PERIODOS DEL PROYECTO (meses) - cifras en miles de \$</i>											
Concepto	Subconcepto	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Parámetros													
COMISIONES A VENEDORES		\$ 1,355	\$ 1,754	\$ 2,270	\$ 3,393	\$ 5,079	\$ 7,604	\$ 10,249	\$ 13,818	\$ 18,635	\$ 25,142	\$ 33,922	\$ 45,771
Comisiones con tarifa FIJA mensual por prestación del servicio													
		\$ 25	\$ 30	\$ 35	\$ 40	\$ 50	\$ 60	\$ 65	\$ 70	\$ 75	\$ 85	\$ 95	\$ 105
Comisiones con tarifa porcentual sobre ventas		\$ 1,280	\$ 1,664	\$ 2,163	\$ 3,245	\$ 4,867	\$ 7,301	\$ 9,856	\$ 13,306	\$ 17,963	\$ 24,250	\$ 32,737	\$ 44,195
Comisiones con tarifa fija por venta realizada.		\$ 50	\$ 60	\$ 72	\$ 108	\$ 162	\$ 243	\$ 328	\$ 443	\$ 598	\$ 807	\$ 1,090	\$ 1,471
Cantidad de VENEDORES													
		5	6	7	8	10	12	13	14	15	17	19	21
Cantidad total de ventas		200	240	288	432	648	972	1,312	1,771	2,391	3,228	4,358	5,883
Valor total ventas		\$ 40,000	\$ 52,000	\$ 67,600	\$ 101,400	\$ 152,100	\$ 228,150	\$ 308,003	\$ 415,803	\$ 561,335	\$ 757,802	\$ 1,023,032	\$ 1,381,094
Valor COMISION FIJA MENSUAL		\$ 50	\$ 60	\$ 72	\$ 108	\$ 162	\$ 243	\$ 328	\$ 443	\$ 598	\$ 807	\$ 1,090	\$ 1,471
% comisión sobre valor de la venta		4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%
Valor comisión por venta realizada		\$ 2.5	\$ 2.5	\$ 2.5	\$ 2.5	\$ 2.5	\$ 2.5	\$ 2.5	\$ 2.5	\$ 2.5	\$ 2.5	\$ 2.5	\$ 2.5
COMISIONES A COMPRADORES		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Comisiones con tarifa porcentual sobre ventas		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Comisiones con tarifa fija por venta realizada.		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cantidad de COMPRADORES													
		100	250	625	1,094	1,915	3,361	4,356	5,663	7,362	9,571	12,442	16,175
Cantidad total de ventas		200	240	288	432	648	972	1,312	1,771	2,391	3,228	4,358	5,883
Valor total ventas		\$ 40,000	\$ 52,000	\$ 67,600	\$ 101,400	\$ 152,100	\$ 228,150	\$ 308,003	\$ 415,803	\$ 561,335	\$ 757,802	\$ 1,023,032	\$ 1,381,094
% comisión sobre valor de la venta		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Valor comisión por venta realizada		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
COMISIONES POR USO DE VITRINA		\$ 15,200	\$ 15,200	\$ 15,200	\$ 15,200	\$ 15,200	\$ 15,200	\$ 15,200	\$ 15,200	\$ 15,200	\$ 15,200	\$ 15,200	\$ 15,200
Total ingresos por Tarifa 1		\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
Total ingresos por Tarifa 2.		\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500
Total ingresos por Tarifa 3.		\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300
Total ingresos por Tarifa 4.		\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000
Total ingresos por Tarifa 5.		\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
Valor tarifa 1		\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Valor tarifa 2		\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450
Valor tarifa 3		\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350
Valor tarifa 4		\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250
Valor tarifa 5		\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
COMISIONES INDIRECTAS		\$ 785	\$ 1,020	\$ 1,326	\$ 1,989	\$ 2,984	\$ 4,476	\$ 6,043	\$ 8,158	\$ 11,013	\$ 14,868	\$ 20,072	\$ 27,097
Comisiones por liquidación intereses por ventas con T.C.		\$ 605	\$ 786	\$ 1,022	\$ 1,533	\$ 2,300	\$ 3,450	\$ 4,657	\$ 6,287	\$ 8,487	\$ 11,458	\$ 15,468	\$ 20,882
Ingresos por reciprocidad dinero depositado en cuentas de compradores		\$ 180	\$ 234	\$ 304	\$ 456	\$ 684	\$ 1,027	\$ 1,386	\$ 1,871	\$ 2,526	\$ 3,410	\$ 4,604	\$ 6,215
Tasa de interés por compras con T.C.		2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%
Porcentaje de ventas realizadas con T.C.		60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%
Valor total ventas		\$ 40,000	\$ 52,000	\$ 67,600	\$ 101,400	\$ 152,100	\$ 228,150	\$ 308,003	\$ 415,803	\$ 561,335	\$ 757,802	\$ 1,023,032	\$ 1,381,094
Factor porcentual de reciprocidad en depósitos.		1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
TOTAL:		\$ 17,340	\$ 17,974	\$ 18,797	\$ 20,582	\$ 23,263	\$ 27,280	\$ 31,492	\$ 37,177	\$ 44,849	\$ 55,210	\$ 69,193	\$ 88,068

9.3.4. Retorno de la inversión

La tienda virtual puede estar en capacidad de retornar la inversión en el primer año de operación, siempre y cuando se lideren campañas agresivas para entrar en el mercado aprovechando los clientes ya afianzados con la entidad financiera.

Para los años siguientes el servicio de tienda virtual se podría convertir en una herramienta adicional para generación de ingresos para la entidad financiera que la acoja.

PERIODOS DEL PROYECTO (meses) - cifras en miles de \$																					
EGRESOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
INVERSION																					
	TOTAL																				
Estudio de Mercadeo y competencia	\$ 7.000	\$ 3.667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Consultorías	\$ 11.667	\$ 0	\$ 5.833	\$ 972	\$ 972	\$ 972	\$ 972	\$ 972	\$ 972	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Diseño	\$ 13.800	\$ 0	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 5.800	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Desarrollos	\$ 21.200	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 7.067	\$ 7.067	\$ 7.067	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pruebas	\$ 11.100	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3.000	\$ 8.100	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Infraestructura y equipos	\$ 26.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 26.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subtotal	\$ 90.767	\$ 3.667	\$ 10.500	\$ 5.639	\$ 7.439	\$ 34.706	\$ 8.706	\$ 11.039	\$ 9.072	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
COSTOS																					
Producción	\$ 56.220	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.685	\$ 4.685	\$ 4.685	\$ 4.685	\$ 4.685	\$ 4.685	\$ 4.685	\$ 4.685	\$ 4.685	\$ 4.685	\$ 4.685	\$ 4.685
Publicidad	\$ 50.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Subtotal	\$ 106.220	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 19.685	\$ 19.685	\$ 6.685	\$ 6.685	\$ 6.685	\$ 6.685	\$ 6.685	\$ 6.685	\$ 6.685	\$ 6.685	\$ 6.685	\$ 6.685
TOTAL EGRESOS:	\$ 196.987	\$ 3.667	\$ 10.500	\$ 5.639	\$ 7.439	\$ 34.706	\$ 8.706	\$ 11.039	\$ 9.072	\$ 19.685	\$ 19.685	\$ 6.685	\$ 6.685	\$ 6.685	\$ 6.685	\$ 6.685	\$ 6.685	\$ 6.685	\$ 6.685	\$ 6.685	\$ 6.685
PERIODOS DEL PROYECTO (meses) - cifras en miles de \$																					
INGRESOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
COMISIONES A VENEDORES	\$ 168.992									\$ 1.355	\$ 1.754	\$ 2.270	\$ 3.393	\$ 5.079	\$ 7.604	\$ 10.249	\$ 13.818	\$ 18.635	\$ 25.142	\$ 33.922	\$ 45.771
COMISIONES A COMPRADORES	\$ 0									\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
COMISIONES POR USO DE VITRINA	\$ 182.400									\$ 15.200	\$ 15.200	\$ 15.200	\$ 15.200	\$ 15.200	\$ 15.200	\$ 15.200	\$ 15.200	\$ 15.200	\$ 15.200	\$ 15.200	\$ 15.200
COMISIONES INDIRECTAS	\$ 99.833									\$ 785	\$ 1.020	\$ 1.326	\$ 1.989	\$ 2.984	\$ 4.476	\$ 6.043	\$ 8.158	\$ 11.013	\$ 14.868	\$ 20.072	\$ 27.097
TOTAL INGRESOS:	\$ 451.225	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 17.340	\$ 17.974	\$ 18.797	\$ 20.882	\$ 23.263	\$ 27.280	\$ 31.492	\$ 37.177	\$ 44.849	\$ 55.210	\$ 69.193	\$ 88.068
TOTAL INGRESOS - EGRESOS	\$ 254.238	(\$ 3.667)	(\$ 10.500)	(\$ 5.639)	(\$ 7.439)	(\$ 34.706)	(\$ 8.706)	(\$ 11.039)	(\$ 9.072)	(\$ 2.345)	(\$ 1.711)	\$ 12.112	\$ 13.897	\$ 16.578	\$ 20.595	\$ 24.807	\$ 30.492	\$ 38.164	\$ 48.525	\$ 62.508	\$ 81.383
TIR:	11,57%																				

10. BIBLIOGRAFÍA

- Revista BUSINESS TECHNOLOGY – GERENTE.COM, 50 Exitosas en la Red, Edición especial Junio-Julio 2004.
- DE NUÑEZ Y LUGONEZ, Fernando Alberto. Modelos de Negocios en Internet, Visión postcrisis. McGraw-Hill, 2001.
- ELSENPETER, Robert C., Fundamentos de Comercio electrónico. Osborne McGraw-Hill, México, 2001.
- KALAKOTA Revi, - ROBINS Marcia, e_Business 2.0 Roadmap for Success, Addison Wesley, NJ, 2001.
- LANE Patrick, Internet Fundamentals, Prosoft Training, Texas, 2002.
- Ministerio de Comunicaciones, DNP:UINFE-DITEL, Compes OOO Discusión , Bogotá,2000
- CINTEL, "Centro de investigación de informática y telecomunicaciones", Periscopio - 17/05/2004.
- DISANET Informática y Comunicaciones. <<http://www.disanet.com>> [Consulta: 3 de enero de 2.005]