



Plan de Mejora – Grupo Merpes

Trabajo de Grado – PADE 3

Daniel Felipe Oliveros Mendoza

Danna Valentina Naranjo Cañón

Julieta Peña Trujillo

Sofía Roa Pinto

Bogotá D.C.

2025



Plan de Mejora – Grupo Merpes

Trabajo de Grado – PADE 3

Daniel Felipe Oliveros Mendoza – Marketing y Negocios Digitales

Danna Valentina Naranjo Cañón – Administración de Empresas

Julieta Peña Trujillo – Marketing y Negocios Digitales

Sofía Roa Pinto – Administración de Empresas

Luz Andrea Pinzón Alemán

Escuela de Administración

Bogotá D.C.

2025

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título **“Plan de Mejora – Pallearlo.com”**, en la opción de grado de **PADE 3** y que por lo tanto su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna institución con fines de calificación o publicación.

Daniel Felipe Oliveros Mendoza

Julieta Peña Trujillo

Danna Valentina Naranjo Cañón

Sofía Roa Pinto

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Daniel Felipe Oliveros Mendoza

Julieta Peña Trujillo

Danna Valentina Naranjo Cañón

Sofía Roa Pinto

Tabla de contenido

Glosario	12
Resumen y palabras clave	14
Abstract and Key Words	15
1. Introducción	16
2. Análisis Del Sector	16
2.1. Descripción del mercado	17
2.2. Tendencias actuales y emergentes	20
2.3. Análisis de competidores	24
3. Ficha De Planeación Estratégica	34
3.1. Problema	34
3.2. Alternativas existentes	35
3.3. Solución	36
3.4. Métricas Clave	36
3.5. Estructura de Costos.....	38
3.6. Fuentes de ingreso.....	39
3.7. Propuesta de valor.....	40
3.8. High-Level Concept.....	40
3.9. Ventaja competitiva	41
3.10. Canales.....	41
3.11. Segmento de clientes.....	42
3.12. Early Adopters – Buyer Persona.....	42
4. Perfil Del Gerente General	44
5. Tipo de Liderazgo Del Gerente General.....	47
6. Diagnóstico De La Compañía.....	47
6.1 Gestión Humana/ Talento Humano	49
6.1.1. Organigrama.....	50
6.1.2 Funciones del área.....	50
6.1.3 Políticas De Contratación, Retención y Formación.....	50
6.1.4 Indicadores Clave.....	52

6.1.5	Cultura Organizacional	52
6.1.6	Fortalezas	53
6.1.7	Debilidades	53
6.2	Contabilidad	54
6.2.1	Organigrama	54
6.2.2	Funciones del área.....	54
6.2.3	Situación financiera e indicadores	55
6.2.4	Fortalezas	57
6.2.5	Debilidades	58
6.3	E-Commerce	58
6.3.1	Organigrama.....	58
6.3.2.	Funciones del área.....	59
6.3.3.	Funcionamiento del área	59
6.3.4.	Ventas E-commerce	60
6.3.5.	Fortalezas	61
6.3.6.	Debilidades.....	61
6.4.	Logística.....	63
6.4.1	Organigrama	63
6.4.2	Funciones Del Área.....	63
6.4.3	Impacto área logística	64
6.4.4	Fortalezas	64
6.4.5.	Debilidades.....	65
6.5.	Compras	65
6.5.1	Organigrama	65
6.5.2	Funciones del área.....	66
6.5.3	Principales proveedores	67
6.5.4	Fortalezas	68
6.5.5	Debilidades	68
7.	Diagnóstico De Los Cargos Más Relevantes De La Compañía	69
8.	DOFA Cruzado.....	77
8.1.	DOFA.....	78

8.1.1.	Debilidades.....	78
8.1.2.	Oportunidades	79
8.1.3.	Fortalezas	80
8.1.4.	Amenazas	82
8.2.	Estrategias derivadas del análisis DOFA	83
8.2.1.	Estrategias ofensivas – FO	83
8.2.2.	Estrategias de mejora – DO	84
8.2.3.	Estrategias defensivas – FA	86
8.2.4.	Estrategias de supervivencia – DA	87
9.	Definición Y Determinación Del Plan De Mejora	89
9.1.	Objetivo general	90
9.2.	TOFU – Consideración	90
9.2.1.	Objetivo.....	90
9.2.2.	Roles y habilidades	90
9.2.3.	Estrategia.....	91
9.2.4.	Tácticas	92
9.2.5.	Presupuesto y rubros a considerar.....	98
9.3.	MOFU- Interés y consideración.....	99
9.3.1.	Objetivo.....	99
9.3.2.	Roles y habilidades	100
9.3.3.	Estrategia.....	100
9.3.4.	Tácticas	101
9.3.5.	Presupuesto y rubros a considerar.....	106
9.4.	BOFU – Conversión	107
9.4.1.	Objetivo.....	108
9.4.2.	Roles y habilidades	108
9.4.3.	Estrategia.....	109
9.4.4.	Tácticas	109
9.4.5.	Presupuesto y rubros a considerar.....	114
9.5.	Lean Canva adaptado al plan de mejora	115
10.	Proyección de ventas.....	117

11.	Estado de resultados.....	121
11.1	Estructura De Costos Plan De Mejora	121
11.2	Explicación Estado De Resultados	124
11.3	Análisis Vertical y Horizontal.....	126
12.	Conclusiones y recomendaciones	128
13.	Referencias.....	131

Tabla de figuras

Figura 1	17
Figura 2	20
Figura 3	25
Figura 4	34
Figura 5	43
Figura 6	44
Figura 7	46
Figura 8	48
Figura 9	50
Figura 10	52
Figura 11	54
Figura 12	58
Figura 13	62
Figura 14	63
Figura 15	65
Figura 16	69
Figura 17	70
Figura 18	72
Figura 19	73
Figura 20	74
Figura 21	75
Figura 22	77
Figura 23	88
Figura 24	92
Figura 25	93
Figura 26	95
Figura 27	95
Figura 28	96
Figura 29	97
Figura 30	101
Figura 31	102
Figura 32	104
Figura 33	104
Figura 34	105
Figura 35	110
Figura 36	112
Figura 37	114

Figura 38	115
Figura 39	120
Figura 40	122
Figura 41	123

Lista de Tablas

Tabla 1.....	28
Tabla 2.....	31
Tabla 3.....	51
Tabla 4.....	56
Tabla 5.....	60
Tabla 6.....	67
Tabla 7.....	99
Tabla 8.....	103
Tabla 9.....	107
Tabla 10.....	115
Tabla 11.....	117
Tabla 12.....	118
Tabla 13.....	121
Tabla 14.....	124
Tabla 15.....	125
Tabla 16.....	125
Tabla 17.....	126
Tabla 18.....	127

Glosario

Comercio electrónico: Compra y venta de bienes y servicios a través de internet. Abarca todas las transacciones comerciales realizadas en línea, desde la distribución hasta la venta, pago y servicio post-venta digital.

Marketplace: Plataforma digital destinado a facilitar la compra y venta de bienes y servicios entre diversos vendedores y clientes, jugando rol de intermediario.

SEM: Siglas referentes a Search Engine Marketing. Se entiende como un conjunto de estrategias de marketing diseñadas para aumentar el tráfico hacia un sitio web determinado mediante el uso optimizado de motores de búsqueda.

SEO: Siglas referentes a Search Engine Optimization. Se trata de un conjunto de procesos orientados al marketing destinados a mejorar la visibilidad del sitio web en motores de búsqueda como Google. A diferencia del SEM, el SEO busca ser un proceso orgánico, es decir, sin pagos de por medio.

Chatbot: Programa informático diseñado para simular una conversación humana con un usuario en un sitio web, usualmente. Su propósito principal es resolver dudas y brindar servicio al cliente.

Tasa de conversión: Métrica de marketing que mide cantidad de personas que realizan una acción determinada, como compras, clics o registros. El porcentaje sale de la división del número de personas que realizaron la acción sobre el total de la audiencia que visita el sitio web.

B2B: Business to business por sus siglas en inglés, es un modelo de negocio donde las empresas venden productos o servicios a otras empresas.

B2C: Business to customer por sus siglas en inglés, es un modelo de negocio donde las empresas venden productos o servicios a consumidores finales o personas naturales.

Picking: Proceso logístico que consiste en identificar, seleccionar y extraer los productos del inventario.

Packing: Proceso logístico que consiste en preparar y empacar los artículos que son seleccionados en el picking.

Engagement: Es un término común en marketing y hace referencia al grado de involucramiento que hay entre un individuo o grupo con algo o alguien.

Resumen y palabras clave

Grupo Merpes es una empresa con una sólida trayectoria en el sector B2B, especialmente reconocida por su eficiencia logística y capacidad operativa. No obstante, en el canal B2C aún enfrenta importantes desafíos, particularmente en el fortalecimiento de su canal propio de comercio electrónico, Pallearlo.com.

El presente trabajo busca formular un plan de mejora integral para potenciar el desempeño de este canal digital, con el fin de reducir la dependencia de marketplaces y mejorar la experiencia del consumidor final. Este objetivo cobra especial relevancia considerando que el sector retail en Colombia presenta un potencial de crecimiento del 3,3%, lo cual representa una oportunidad estratégica para ampliar la participación de mercado a través de un canal propio más eficiente.

Para lograrlo, se realiza un diagnóstico detallado de la compañía, comprendiendo sus capacidades, limitaciones y metas internas, con el fin de proponer un plan de acción realista y alineado con su contexto actual.

Palabras clave: Retail, B2C, E-commerce, Diagnóstico empresarial, Comercio Mayorista.

Abstract and Key Words

Grupo Merpes is a company with a solid track record in the B2B sector, particularly recognized for its logistical efficiency and operational capacity. However, in the B2C channel, it still faces significant challenges, particularly in strengthening its own e-commerce platform, Pallearlo.com.

This report aims to formulate a comprehensive improvement plan to enhance the performance of this digital channel, with the goal of reducing dependence on marketplaces and improving the end consumer experience. This objective is especially relevant considering that the retail sector in Colombia has a growth potential of 3.3%, representing a strategic opportunity to expand market share through a more efficient proprietary channel.

To achieve this, a detailed diagnosis of the company is carried out, understanding its capabilities, limitations, and internal goals in order to propose a realistic action plan aligned with its current context.

Keywords: Retail, B2C, E-commerce, Business Diagnosis, Wholesale.

1. Introducción

El comercio electrónico ha tomado una relevancia creciente dentro del sector retail, impulsado por los avances tecnológicos y el cambio en los hábitos de consumo. A nivel global, este sector alcanzó en 2024 un valor superior a los 18.5 billones de dólares, consolidándose como un motor clave de la economía mundial (Euromonitor International, 2025).

En este contexto, Grupo Merpes, una empresa familiar colombiana con más de 30 años de experiencia en el mercado B2B, ha buscado expandirse hacia nuevos segmentos. Si bien ha logrado posicionarse como un aliado estratégico para empresas en áreas como programas de fidelización, incentivos y logística, su presencia en el mercado B2C aún es limitada. Con el objetivo de acercarse al consumidor final, la empresa lanzó su canal de comercio electrónico “Pa llevarlo”. Sin embargo, esta iniciativa enfrenta actualmente varios desafíos relacionados con la gestión de inventario, una infraestructura limitada y una estrategia de marketing poco desarrollada.

El presente proyecto se enfocará en diseñar un plan de mejora para fortalecer el canal B2C de Grupo Merpes a través de “Pa llevarlo”, buscando optimizar su operación y aumentar su visibilidad en el mercado digital. Se parte del reconocimiento de que existen grandes oportunidades: en Colombia, se proyecta que el sector retail continuará creciendo a una tasa del 3.3%, lo que refuerza la importancia de consolidar una presencia efectiva en el entorno digital para capitalizar esta tendencia y generar valor tanto para la empresa como para sus clientes.

2. Análisis Del Sector

2.1. Descripción del mercado

El sector retail, o comercio minorista, es una de las industrias más dinámicas y esenciales en la economía global, dado que satisface las necesidades diarias de los consumidores mediante la venta de bienes y servicios finales. Este sector abarca una amplia variedad de productos, desde alimentos y artículos para el hogar hasta electrodomésticos, moda y tecnología.

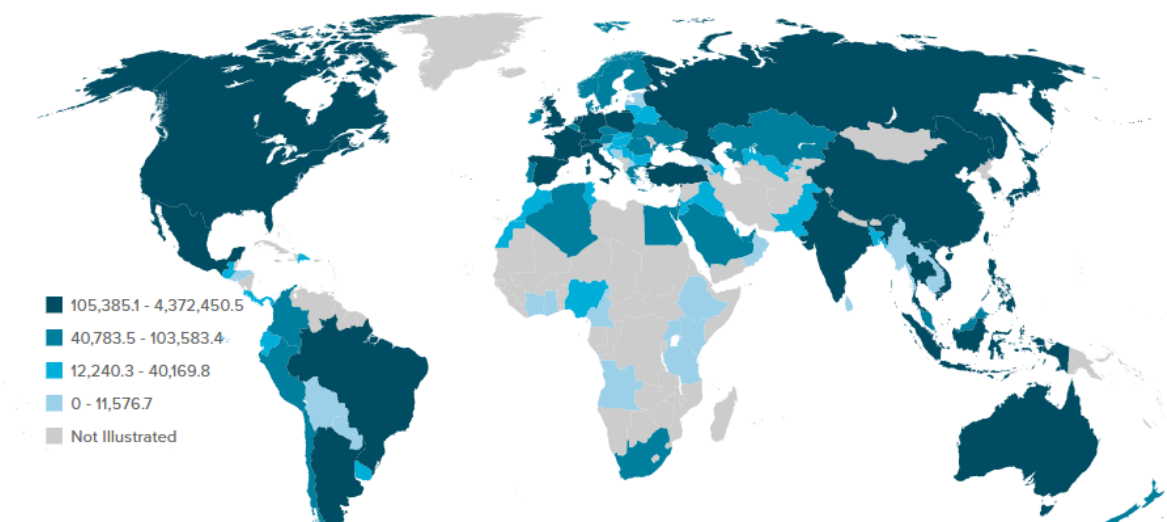
En términos de volumen de mercado, el comercio minorista se ha consolidado como un pilar fundamental de la economía global. En 2024, su tamaño de mercado superó los 18.5 billones de dólares a nivel mundial y se proyecta que continúe su crecimiento a una tasa del 2.3% en los próximos años (Euromonitor International, 2025).

Al analizar la dinámica del retail en Colombia, el impacto del sector es aún más tangible. Para 2023, el comercio minorista representó el 18.28% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, equivalente a 94.8 billones de pesos colombianos (EMIS, 2025)

El panorama del sector retail en Colombia es positivo. Para 2024, el país se posiciona como una de las economías con mayor tamaño de mercado en la región, superando a naciones vecinas como Perú, cuyo mercado minorista alcanza los 41,811 millones de dólares, mientras que Colombia registra un valor de 89,102 millones de dólares. A nivel global, el comercio minorista mantiene una presencia significativa en economías desarrolladas y emergentes, pero también muy pobladas. En la gráfica x se observa la fuerte presencia del retail en el mundo.

Figura 1

Market size del sector Retail en el mundo en 2024



Fuente: Passport, 2025

Diversos factores influyen en el crecimiento del sector retail, siendo la inflación uno de los más determinantes. Como en cualquier industria, el volumen de ventas es un indicador clave de desempeño; sin embargo, en el comercio minorista, la inflación y el poder adquisitivo de los consumidores juegan un papel aún más crucial. A diferencia de sectores cuyo crecimiento se basa en transacciones interempresariales (B2B), el retail depende directamente de los ingresos y el comportamiento de compra de los consumidores individuales.

Una de las ventajas del sector es su resiliencia en la comercialización de bienes de primera necesidad, como alimentos y productos de uso diario, los cuales mantienen una demanda constante. No obstante, cuando el poder adquisitivo de una economía se ve afectado, ciertas subcategorías dentro del retail, como tecnología y moda, pueden experimentar una contracción en sus ventas, dado que estos bienes suelen considerarse no esenciales.

La inflación, tanto a nivel nacional como global, tiene un impacto significativo en los costos de los productos dentro del sector retail. En el caso de los bienes importados, factores como las tasas de cambio y los aranceles nacionales juegan un papel fundamental en la

determinación de los precios finales para los consumidores. Las fluctuaciones en el valor de las monedas extranjeras pueden encarecer los costos de importación, lo que se traduce en un aumento de los precios al detal.

Además, tanto los productos nacionales como los importados están sujetos a las políticas fiscales y tributarias vigentes, las cuales inciden directamente en la estructura de costos del sector. Impuestos como el IVA, aranceles y otros gravámenes pueden alterar la accesibilidad de ciertos bienes, afectando así las decisiones de compra de los consumidores y la competitividad de los minoristas en el mercado.

En el caso de Colombia, el sector retail ha mostrado un desempeño positivo en comparación con otros sectores productivos. Un factor clave en este comportamiento es el Índice de Precios al Consumidor (IPC), un indicador económico que refleja los cambios en el costo de vida de un ciudadano promedio. En 2023, el IPC se ubicó en 9.28%, pero para 2024 experimentó una reducción significativa hasta el 5.2%, lo que sugiere una desaceleración en la inflación y, potencialmente, una mayor estabilidad en los precios (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

Asimismo, el mercado laboral ha mostrado signos de recuperación, con una disminución en la tasa de desempleo del 10% en 2023 al 9.1% en 2024 (ANDI, 2025)

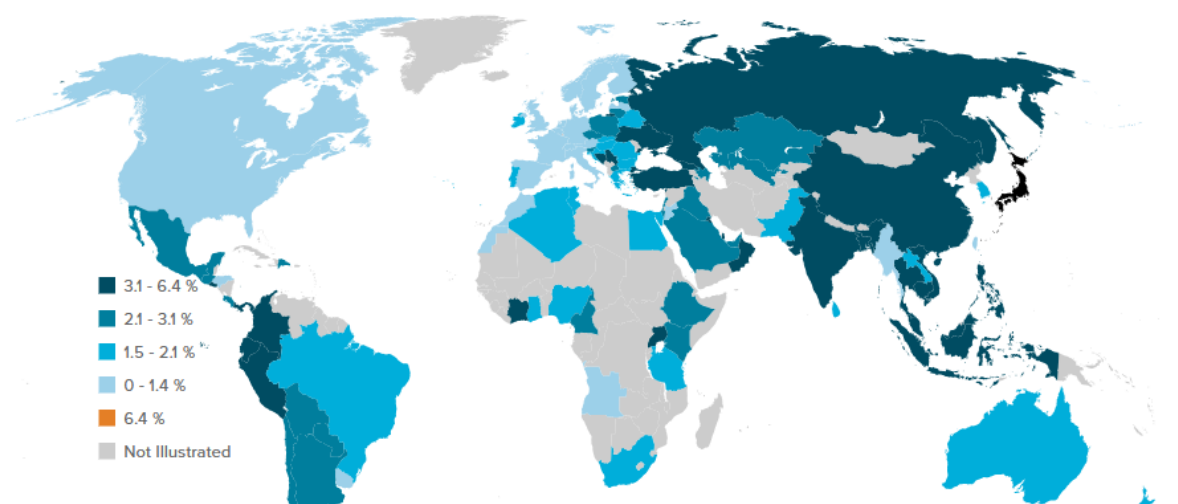
Estos factores podrían favorecer un incremento en la capacidad de compra de los consumidores y, por ende, un impulso en las ventas minoristas. Sin embargo, este panorama positivo se ve atenuado por las altas tasas de interés vigentes, que limitan el acceso al crédito y reducen la disposición de compra en ciertos segmentos del mercado. Aunque esto no implica un

impacto negativo directo sobre el sector, sí modera el potencial de crecimiento que podría alcanzarse en un entorno de menor costo financiero (EMIS Insights, 2024).

Mientras que en la gráfica X Colombia mostraba un desempeño positivo, aunque sin destacar de manera sobresaliente, en términos de proyecciones de crecimiento el país adopta un papel mucho más relevante. Según proyecciones de Euromonitor, se estima que en los próximos cinco años el sector retail en Colombia crecerá a una tasa del 3.3%, una cifra comparable con economías de altísimo crecimiento como China.

Figura 2

Pronóstico de crecimiento a nivel global del sector retail 2024-2029



Fuente: Passport, 2025

2.2. Tendencias actuales y emergentes

Para comprender la dinámica actual del sector retail y su proyección a futuro, es fundamental analizar su evolución a lo largo del tiempo. El Retail 1.0 surge con la mecanización de la producción de bienes impulsada por la Revolución Industrial. Durante esta etapa, se

establecen los cimientos del comercio minorista moderno, con tiendas físicas ubicadas en mercados y zonas densamente pobladas, facilitando el acceso directo de los consumidores a los productos.

El Retail 2.0 marca una transformación significativa con la llegada de la producción en masa, lo que permite la expansión del comercio hacia formatos más estructurados, como los centros comerciales y los supermercados. En esta fase, también emergen estrategias de fidelización y financiamiento, como los programas de crédito, que fortalecen la relación entre los minoristas y sus clientes.

El Retail 3.0 representa un punto de inflexión con la digitalización del comercio y la consolidación del e-commerce. Desde la década de 1990, la globalización ha impulsado la diversificación de productos, estrategias de marketing innovadoras y una oferta más amplia que abarca distintos segmentos de precios. Además, se introducen sistemas de automatización en los procesos internos de los comercios, optimizando la eficiencia operativa y mejorando la experiencia del consumidor (Har, Rashid, Chuan, Sen, & Xia, 2022).

El sector retail está ingresando en la era del Retail 4.0, caracterizada por la integración de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, big data y el Internet de las Cosas (IoT). La adopción de estas innovaciones no solo impacta a nivel operativo, optimizando la eficiencia y facilitando la toma de decisiones basada en datos, sino que también redefine la experiencia del consumidor. Elementos como la personalización en tiempo real, la automatización avanzada y la omnicanalidad se consolidan como factores determinantes en la capacidad de las empresas para anticiparse a las necesidades de los clientes y ofrecer soluciones más ágiles y adaptadas a sus preferencias.

En un entorno altamente competitivo, las compañías especializadas en fidelización, comercio y servicios digitales, como Grupo Merpes S.A.S., deben adaptarse a estas tendencias emergentes para mantenerse relevantes y diferenciarse en el mercado. Uno de los avances más significativos es el uso de inteligencia artificial y big data, que permite personalizar la experiencia del cliente a través de análisis predictivos. A partir de herramientas avanzadas, las empresas pueden anticipar patrones de consumo y ofrecer incentivos personalizados, aumentando la efectividad de sus programas de fidelización. Asimismo, la implementación de chatbots y asistentes virtuales ha optimizado la interacción con los consumidores, facilitando procesos de compra más eficientes y mejorando la atención al cliente.

Otra tendencia clave en la evolución del sector es la omnicanalidad y la expansión del comercio electrónico. Los consumidores actuales buscan experiencias de compra integradas entre canales físicos y digitales, lo que ha impulsado estrategias como el click & collect y la opción de realizar devoluciones en puntos físicos tras una compra en línea. Paralelamente, se observa una creciente preferencia por incentivos basados en experiencias y sostenibilidad. Un número cada vez mayor de consumidores opta por recompensas como viajes o actividades de bienestar en lugar de productos físicos, mientras que el interés por la sostenibilidad fomenta la incorporación de productos ecológicos dentro de los programas de fidelización.

Desde una perspectiva financiera, la transformación digital ha impulsado el desarrollo de medios de pago alternativos y el crecimiento de las Fintech. Modelos como Buy Now, Pay Later (compra ahora, paga después) han facilitado el acceso a bienes sin depender de créditos tradicionales, mientras que la integración de monederos digitales y blockchain ha fortalecido la seguridad en las transacciones, convirtiéndose en un elemento clave en la comercialización de productos de alto valor.

Asimismo, la optimización logística y la reducción en los tiempos de entrega se han convertido en factores críticos para la competitividad del sector. La automatización de procesos en almacenamiento y distribución ha permitido reducir costos y mejorar la eficiencia operativa. En este contexto, el uso de dark stores y centros de distribución urbanos ha acelerado significativamente los tiempos de entrega, y en el futuro, la implementación de vehículos autónomos y drones podría potenciar aún más la eficiencia en la cadena de suministro.

Por último, el Retail Media se ha consolidado como un modelo de monetización clave para empresas con presencia digital. Grandes retailers y marketplaces han generado ingresos adicionales mediante la comercialización de espacios publicitarios en sus plataformas, permitiendo a las marcas promocionar sus productos directamente en el punto de compra, representando otra oportunidad para Grupo Merpes para fortalecer su ecosistema digital y optimizando su tasa de conversión de ventas.

El sector retail está evolucionando rápidamente, impulsado por la digitalización, los cambios en el comportamiento del consumidor y la innovación constante. La personalización, el análisis de datos y la omnicanalidad se han vuelto esenciales para mantenerse competitivo. Según Klarna, 2023: *“Los consumidores seguirán disfrutando del comercio electrónico, pero las tiendas físicas también seguirán siendo relevantes al ofrecer entornos inmersivos y experiencias. La sostenibilidad y la responsabilidad social se integrarán en las operaciones minoristas, ya que los consumidores dan prioridad a las prácticas éticas.”* p. 6.

Es también importante entender al consumidor en su individualidad, ya que cada persona tiene necesidades y expectativas únicas. La segmentación tradicional por grupos demográficos es insuficiente en un entorno donde las preferencias están cada vez más influenciadas por factores

como el estilo de vida, los valores personales y el contexto digital. Las marcas deben enfocarse en estrategias hiperpersonalizadas que consideren patrones de compra, interacciones en línea y hábitos de consumo específicos (Square, 2024).

El crecimiento de los hogares unipersonales está redefiniendo el consumo, creando oportunidades en alimentación, bienestar y lujo enfocado en el autocuidado. A su vez, la Generación Z, que representa el 40% de los consumidores globales, impulsa hábitos más éticos y ecológicos, lo que abre espacio para estrategias de marketing con microinfluencers y contenido auténtico (Futurice, 2024).

La pandemia aceleró la adopción de modelos híbridos, donde la integración fluida entre lo digital y lo físico es clave. Espacios modulares y pop-ups emergen como estrategias para atraer clientes con experiencias exclusivas. Paralelamente, el auge del bienestar digital impulsa la demanda de productos y servicios personalizados, con los dispositivos móviles como aliados estratégicos.

El retail es un sector sumamente versátil, dinámico y veloz. El no generar capacidad de innovación y no responder a las expectativas del mercado sería ralentizar a la compañía en términos de competitividad y posicionamiento.

2.3. Análisis de competidores

Grupo Merpes es una empresa que se dedica a la venta de productos, la implementación de planes de incentivos, servicios de logística, almacenamiento y soluciones de e-commerce. Su enfoque principal ha sido trabajar en la fidelización de canales de venta y colaboradores, así como en la motivación de equipos comerciales y consumidores. Además, ofrece asesorías en

temas como fidelización de clientes y acompañamiento en procesos logísticos, lo cual complementa su propuesta de valor. También vende productos para el hogar como manufacturero, desde la marca Mertec.

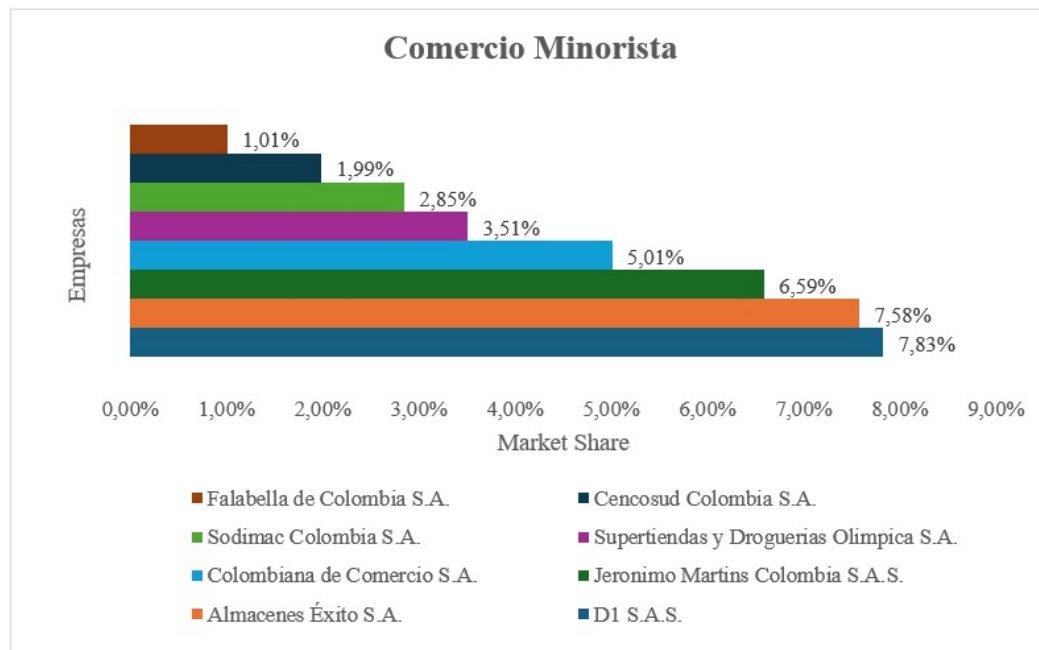
En cuanto a la venta de productos, gran parte de sus ingresos proviene de marketplaces como Falabella, Éxito y Mercado Libre. También tiene una fuerte presencia como mayorista, ya que provee mercancía a otros negocios minoristas. Debido a la alta variedad de sus actividades comerciales, resulta difícil identificar un único perfil de competencia.

Sin embargo, como el presente proyecto se enfoca en fortalecer el canal B2C mediante un e-commerce propio, se decidió hacer el análisis de competencia tomando como referencia empresas que tengan un modelo similar al de “Pa Llevarlo”. Se tomaron en consideración empresas que cuentan con su propia tienda online y comercializan productos parecidos, como artículos para el hogar, electrodomésticos, productos de cuidado personal, entre otros.

En primer lugar, es fundamental identificar las empresas que lideran el mercado del comercio minorista en Colombia. En la figura 3 se presenta el ranking de las nueve compañías con mayor participación en este sector a nivel nacional. Entre ellas se destacan tiendas de formato hard discount, ampliamente reconocidas por los consumidores colombianos, como Tiendas D1 y Ara (operada por el grupo empresarial Jerónimo Martins), así como grandes almacenes de cadena como Éxito y Alkosto, este último registrado bajo el nombre de Colombiana de Comercio.

Figura 3

Ranking de cuota de mercado del sector de Comercio minorista en Colombia - 2024



Fuente: EMIS, 2025

Cabe señalar que la recolección de datos sobre el sector retail en Colombia representa un reto considerable. Este mercado no solo abarca supermercados y grandes superficies, sino que también incluye droguerías, ferreterías y las tradicionales tiendas de barrio, entre otros formatos de comercialización. Por esta razón, es probable que las cifras de participación reflejadas en los datos disponibles no representen con total precisión la realidad del mercado, ya que no todos los actores informales o de menor escala están contemplados en los registros oficiales.

Esta aclaración, junto con las cifras presentadas en la tabla X, permite esbozar un panorama general del comercio minorista en Colombia. Aunque se trata de un sector en el que participan numerosas empresas, los datos también reflejan que no existe un monopolio claro, lo que abre oportunidades para que nuevos actores o empresas en proceso de expansión reclamen una parte adicional de cuota de mercado.

Con base en esto, se procederá a realizar el análisis de la competencia directa del Grupo Merpes. Es importante precisar los criterios bajo los cuales se seleccionarán dichas empresas. En primer lugar, se priorizarán aquellas que comercialicen productos similares a través de un canal de venta propio, es decir, mediante una plataforma de e-commerce propia y no exclusivamente a través de marketplaces. Adicionalmente, se incluirán dos empresas que presenten niveles de ventas y de ingreso web comparables, con el fin de que el análisis se base en referentes que compitan en condiciones relativamente similares.

Dentro del análisis de competencia también se incluirá una empresa de gran tamaño: Linio. Esta compañía fue adquirida en 2018 por el grupo chileno Falabella, con el objetivo de fortalecer su presencia digital y ofrecer un canal adicional de comercialización a las distintas empresas pertenecientes al Grupo Solari (Acosta, 2018). Linio ha sido históricamente un comercio electrónico puro, es decir, su operación se ha centrado exclusivamente en el entorno digital, lo que la convierte en un referente relevante para este estudio.

Se optó por incluir a Linio como competidor debido a que comparte la lógica de un e-commerce propio, a diferencia de empresas como Éxito o la misma Falabella, que no fueron consideradas en este análisis ya que actualmente funcionan como aliados comerciales del Grupo Merpes a través de sus marketplaces. Evaluarlas como competencia directa no resultaría coherente, dado que hacen parte del canal actual de distribución de la empresa. En cambio, Linio, pese a su vínculo con Falabella, conserva su enfoque exclusivo en el comercio electrónico y su posicionamiento frente a un público objetivo que, en un escenario de consolidación del canal “Pa Llevarlo”, podría ser alcanzado por Grupo Merpes.

Para dar inicio al diagnóstico como tal, se utilizó la herramienta SimilarWeb con el fin de comparar las principales métricas de cada sitio web seleccionado. Esta plataforma permite

observar indicadores clave relacionados tanto con el tráfico como con el nivel de engagement de los usuarios. En la tabla 1 se presentan algunas de estas métricas, incluyendo datos relevantes sobre visitas mensuales, duración promedio de las sesiones, tasa de rebote, entre otros aspectos que permiten tener una visión más clara del desempeño digital de cada competidor. El análisis se hizo tomando como referencia el mes de marzo del presente año.

Tabla 1

Comparación de cifras de desempeño de página web

Engagement ⓘ				
Metric	● pallearlo.com	● linio.falabella.com.co	● electrojaponesa.com	● fantasiaelectronica.co...
📅 Monthly visits	543	152,483 🏆	29,634	5,908
👤 Monthly unique visitors	N/A	N/A	N/A	N/A
👤 Visits / Unique visitors	N/A	N/A	N/A	N/A
🕒 Visit duration	00:01:17	00:03:22 🏆	00:01:53	00:01:20
📄 Pages per visit	3.21	2.29	4.20 🏆	1.66
📈 Bounce rate	39.76% 🏆	55.38%	62.01%	63.15%
📄 Page Views	1,746	349,664 🏆	124,582	9,805

Fuente:

Similar Web, 2025

Los resultados del análisis evidencian una clara disparidad en el volumen de tráfico entre los competidores evaluados. Linio lidera ampliamente en número de visitas mensuales, consolidándose como un referente dominante en el canal de comercio electrónico. No obstante, al observar a los competidores más directamente comparables con el Grupo Merpes — Electrojaponesa y Fantasía Electrónica— se aprecia una diferencia mucho más estrecha: entre ambas hay una variación aproximada de 24.000 visitas mensuales. Si bien esta diferencia es significativa, resulta considerablemente menor en comparación con la brecha de más de 120.000 visitas existente frente a Linio.

Por otro lado, el e-commerce de Grupo Merpes, “Pa Llevarlo”, presenta el desempeño más bajo entre las empresas analizadas, con tan solo 543 visitas mensuales. Esta cifra no solo refleja una desventaja competitiva importante en términos de visibilidad y alcance digital, sino que también pone en evidencia el bajo posicionamiento y reconocimiento actual del canal propio de ventas.

Sin embargo, al analizar las métricas de engagement, el panorama resulta más alentador para “Pa Llevarlo”. A pesar de ser la página con menor tráfico, presenta un desempeño relativamente competitivo en cuanto al comportamiento de los usuarios dentro del sitio. En términos de duración promedio por visita, Linio mantiene el liderazgo, pero “Pa Llevarlo” registra un tiempo de 1 minuto y 17 segundos, cifra que, si bien es la más baja entre los sitios evaluados, se mantiene cercana a la de sus competidores directos, lo cual sugiere un interés moderado por parte de los pocos usuarios que ingresan. Más destacable aún es el dato relacionado con el número de páginas vistas por visita, en el cual “Pa Llevarlo” se posiciona en segundo lugar, superando incluso a Linio. Este indicador se interpreta como una señal positiva sobre la navegación interna del sitio, dando a entender que los usuarios sí navegan por el catálogo disponible en la página.

Finalmente, una métrica particularmente alentadora es la tasa de rebote. “Pa Llevarlo” registra la más baja entre las empresas analizadas, superando incluso a Linio con una diferencia de 15,62%. Este dato sugiere que, aunque el sitio aún no logra atraer un volumen significativo de tráfico, los usuarios que sí ingresan tienden a explorar el contenido y no abandonan la página de forma inmediata.

Es innegable que el bajo volumen de tráfico en el sitio web de “Pa Llevarlo” representa una desventaja considerable frente a sus competidores. No obstante, los datos obtenidos a través

de la plataforma EMIS muestran que el Grupo Merpes mantiene cifras financieras que lo posicionan como un actor relevante dentro del sector, lo que indica un potencial aún no reflejado completamente en su canal propio de e-commerce. Es importante señalar que, en dicha fuente, Linio no aparece como una entidad independiente, sino que sus cifras se agrupan bajo el nombre de Falabella.com. Por esta razón, aunque se incluirá su información dentro del análisis general, es necesario advertir que los datos no permiten una evaluación precisa de Linio como unidad aislada, lo que podría limitar la exactitud de ciertas comparaciones.

Otro criterio que habría podido considerarse para la selección de competidores es el volumen de ventas. Sin embargo, la fiabilidad de la información reportada por EMIS resulta cuestionable. Para el año 2023, el Grupo Merpes aparece con ingresos netos por ventas de apenas 52 millones de pesos colombianos, una cifra que dista considerablemente de los más de 4 mil millones reportados por la misma empresa para el año 2024, únicamente a través de sus canales web. Adicionalmente, EMIS reporta que Electrojaponesa tendría ventas cercanas al doble de las de Falabella, lo cual resulta poco creíble teniendo en cuenta la envergadura de esta última como una de las principales compañías del retail en el país.

Continuando con el análisis, al observar las cifras generales del comercio minorista en Colombia, es evidente que la mayoría de los actores tienen una participación bastante limitada en el mercado. Incluso Falabella, que es una de las compañías más reconocidas del sector, cuenta con una cuota de mercado de apenas 1,76%. En este contexto, empresas como Electrojaponesa o el Grupo Merpes no alcanzan ni el 0,1%, lo que refleja la alta fragmentación del sector y la intensidad de la competencia. De hecho, en el caso de Fantasía Electrónica, su participación es tan reducida que ni siquiera figura dentro de los registros, lo que sugiere que su cuota es inferior al 0,01%.

Para la comparación entre competidores también se tomaron en cuenta factores de carácter no cuantitativo, los cuales fueron organizados junto con otras variables en la tabla X. Estos factores se valoraron mediante una escala simbólica representada con marcas de verificación (✓), que indican el nivel de presencia del factor en cada empresa. Una “X” representa la ausencia del factor, mientras que cuatro marcas (✓✓✓✓) señalan una presencia alta o consolidada.

Tabla 2

Benchmark entre competidores

CRITERIOS	GRUPO MERPES	FANTASÍA ELECTRÓNICA S.A.S.	ELECTROJAPONESA S.A.	FALABELLA.COM S.A.S.
Cuota del mercado	0,01%	N/D	0,05%	1,76%
Visitas en sitio web	543	5,908	29,634	152,483
Ingreso operativo (%) vs AA	-3,91%	-28,65%	-18,54%	56,52%
Margen Neto (%)	0,73%	2,44%	0,31%	-163,58%
Número de empleados	✓✓	✓	✓✓✓	✓✓✓✓
Precios bajos	✓✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓
Distribución al por mayor	✓✓✓✓	✓✓	✓✓	✗
Alianzas con grandes marcas	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓✓
Programas de incentivos B2B	✓✓✓✓	✗	✗	✗
Canales de venta digitales	✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Variedad de productos	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓✓

Fuente: Elaboración propia

A simple vista, es posible inferir que el Grupo Merpes mantiene un enfoque primordialmente mayorista. Su modelo de negocio se basa en la distribución de bienes a otras empresas, procurando ofrecer precios lo más cercanos posible a los del proveedor directo. Esta estrategia se complementa con un catálogo amplio que incluye marcas reconocidas por su calidad. Además, el Grupo Merpes ha apostado por la diversificación de su oferta mediante

servicios de asesoría en el canal B2B, tales como programas de fidelización y acompañamiento logístico, propuestas que no suelen encontrarse en la competencia.

En contraste, Fantasía Electrónica —considerada la competencia más directa del Grupo Merpes en la línea B2C— presenta un enfoque distinto, orientado principalmente al consumidor final. Se trata de una empresa minorista que se destaca por ofrecer precios muy competitivos. Sin embargo, al no tener como protagonista una operación bajo un modelo mayorista, es poco probable que logre igualar los beneficios por volumen que puede ofrecer Merpes. Al igual que este último, cuenta con una amplia variedad de productos y marcas reconocidas. No obstante, ambos comparten una debilidad: el escaso tráfico en sus respectivas páginas web, lo que representa un área de oportunidad común.

En cuanto a Electrojaponesa, esta representa una competencia significativa para el Grupo Merpes. Se trata de una empresa con mayor posicionamiento en el mercado, respaldada por una estructura organizacional más robusta, mayor capital humano y una notable ventaja en términos de tráfico web. Compite directamente en el canal B2B, pero se consolida como un contrincante aún más fuerte en la línea B2C, gracias a sus precios competitivos, su reconocida experiencia en el sector y una imagen de marca sólida y bien establecida.

Por último, el claro líder en el canal B2C es Linio (identificado en la tabla bajo el nombre de Falabella.com). La empresa presenta cifras sobresalientes de tráfico en su sitio web y una cuota de mercado considerablemente mayor en comparación con las demás, lo cual refleja su alto nivel de reconocimiento y confianza en el mercado colombiano. Este posicionamiento le permite contar con una infraestructura mucho más robusta, así como una oferta más amplia y con marcas reconocidas. Sin embargo, esta misma condición también se traduce en precios más elevados frente a los otros negocios considerados en este análisis. A diferencia de Grupo Merpes, Fantasía

Electrónica y Electrojaponesa —que operan con dinámicas de distribución mayorista—, Linio no actúa como mayorista, sino más bien como un intermediario entre estos y el consumidor final. Esto le permite manejar márgenes de ganancia más amplios, reforzados por su posicionamiento.

Aunque tanto Fantasía Electrónica como Electrojaponesa operan como mayoristas y participan en el canal B2B, su enfoque se limita principalmente a la venta de productos, sin ofrecer un acompañamiento estratégico a los negocios con los que trabajan. Linio tampoco, pues no opera en ese segmento, dado que el canal B2B no es parte de su enfoque estratégico.

El Grupo Merpes opera en un mercado altamente competitivo y fragmentado, donde coexisten actores consolidados como Linio, con gran reconocimiento y cifras elevadas de tráfico, y otros con un posicionamiento intermedio como Electrojaponesa y Fantasía Electrónica. Estas empresas también manejan canales mayoristas y B2B, sin embargo, no incluyen estrategias de acompañamiento o asesoría empresarial como sí lo hace el Grupo Merpes.

Aunque el e-commerce propio “Pa Llevarlo” presenta cifras bajas de tráfico y visibilidad, los niveles de engagement muestran señales alentadoras como una baja tasa de rebote y un número competitivo de páginas vistas por sesión. Además, si bien su sitio web aún no es su principal canal de ventas, los datos reportados por la empresa muestran que a través de marketplaces aliados han logrado facturar más de 4.000 millones de pesos, lo que evidencia un desempeño comercial relevante en el entorno digital. El panorama general sugiere que, aunque el Grupo Merpes enfrenta competidores con mayores recursos y visibilidad, mantiene características diferenciales y oportunidades de crecimiento dentro de un sector ampliamente disputado.

3. Ficha De Planeación Estratégica

Como parte del proceso de estructuración estratégica de Grupo Merpes, se ha desarrollado un Lean Canvas que permite visualizar de forma clara y concisa los elementos clave del modelo de negocio. Esta herramienta ofrece un panorama general de los principales problemas que enfrenta el público objetivo, la solución propuesta desde el Grupo Merpes a través de Pa llevarlo, así como sus métricas clave, estructura de costos, fuentes de ingresos, propuesta de valor, canales de comunicación, segmentos de clientes y ventajas competitivas. A continuación, se detalla cada uno de estos componentes con el fin de comprender mejor el enfoque de pallearlo.com y su potencial de crecimiento dentro del ecosistema digital.

Figura 4

Lean Canvas Grupo Merpes



Fuente: Elaboración propia

3.1. Problema

El acceso a productos de consumo directo de forma eficiente, confiable y a precios competitivos representa una dificultad para consumidores individuales. Si bien existe un interés generalizado por acceder a precios mayoristas —dado su potencial de ahorro—, en la práctica esto suele estar restringido por exigencias como compras mínimas elevadas, registros empresariales o procesos complejos de cotización.

Además, los canales actuales de compra muchas veces presentan demoras en la entrega, escasa disponibilidad de inventario en tiempo real y una experiencia poco transparente para el usuario, lo que genera insatisfacción y pérdida de confianza en el sistema de abastecimiento.

3.2. Alternativas existentes

Frente a las dificultades en el acceso eficiente y económico a productos de consumo, los usuarios han recurrido a distintas alternativas. Plataformas como Mercado Libre, Falabella o Éxito permiten adquirir estos productos en línea, pero suelen actuar como intermediarios, lo cual incrementa los precios, alarga los tiempos de entrega y genera una experiencia fragmentada, sin fidelidad hacia la marca proveedora.

Otra alternativa común es el abastecimiento directo en tiendas físicas mayoristas, que implica desplazamientos, tiempos de espera y limitaciones de acceso para quienes no cumplen requisitos comerciales. Por otro lado, algunas personas optan por compras informales o "piratas", que pueden parecer más económicas, pero comprometen la calidad, la garantía del producto y la legalidad de la transacción.

Aunque estas opciones intentan mitigar los dolores del comprador, ninguna resuelve de forma integral los problemas de precio, confianza, disponibilidad y eficiencia.

3.3. Solución

El Grupo Merpes ha desarrollado pallevarlo.com como una solución integral para ofrecer a los consumidores un acceso directo a productos de consumo con precios competitivos. Gracias a su modelo mayorista, Pa llevarlo elimina los intermediarios y los requisitos de compras mínimas, ofreciendo productos a precios más bajos y sin procesos complejos.

Con un inventario centralizado y actualizado en tiempo real, Pa llevarlo asegura disponibilidad inmediata y entregas rápidas, además de brindar atención personalizada que fortalece la confianza del cliente y mejora la experiencia de compra, destacándose frente a otras opciones en el mercado.

3.4. Métricas Clave

En primer lugar, el tráfico web y la tasa de conversión son esenciales para medir el interés de los usuarios y la efectividad de la plataforma en convertir visitas en compras. El tráfico web indica la cantidad de usuarios que visitan el sitio, mientras que la tasa de conversión muestra qué porcentaje de esos visitantes realiza una compra, lo que ayuda a medir la efectividad de las campañas publicitarias y la experiencia de usuario en el sitio.

Por otro lado, el ticket promedio y la tasa de recompra son métricas que permiten analizar el comportamiento de los clientes. El ticket promedio mide el valor de cada compra, proporcionando información sobre la rentabilidad de las transacciones, mientras que la tasa de recompra indica el porcentaje de clientes que vuelven a realizar una compra, lo cual es un buen indicador de satisfacción y fidelidad hacia la marca.

El costo de adquisición de clientes (CAC) y el valor de vida del cliente (LTV) también son métricas cruciales para entender los resultados del Grupo Merpes. El CAC mide cuánto se invierte en marketing y ventas para atraer a un nuevo cliente, mientras que el LTV estima cuánto valor generará ese cliente durante su relación con la empresa, lo que permite evaluar la rentabilidad a largo plazo de las inversiones en adquisición. Además, el retorno sobre la inversión publicitaria (ROAS) mide la efectividad de las campañas de marketing al comparar los ingresos generados con el gasto publicitario. Un ROAS alto indica que las campañas están siendo rentables y eficaces.

A su vez, el retorno sobre la inversión (ROI) global permite evaluar si el negocio está generando beneficios en relación con el total de recursos invertidos, no solo en marketing, sino en toda la operación. El EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) también debe ser incluido, pues permite evaluar la rentabilidad operativa real del negocio, ya que muestra los beneficios generados antes de intereses e impuestos, incorporando tanto los costos directos como los gastos generales y administrativos.

En cuanto a la satisfacción del cliente, el Net Promoter Score (NPS) es una métrica clave para evaluar la lealtad y la disposición de los clientes a recomendar pallevarlo.com a otros. Junto con las encuestas de satisfacción, el NPS proporciona un panorama claro de la percepción del

cliente y permite identificar áreas de mejora en la relación con los clientes y en la imagen de la compañía.

Finalmente, el porcentaje de ventas que migran desde marketplaces hacia pallearlo.com es una métrica interesante que muestra el éxito del modelo directo de la empresa, ya que evalúa qué tan efectivos están siendo los esfuerzos para trasladar a los clientes de plataformas externas hacia la compra directa en su propio sitio.

3.5. Estructura de Costos

En primer lugar, los costos fijos, como salarios y arrendamientos de bodegas, son gastos recurrentes necesarios para mantener la operación diaria. Estos costos garantizan la disponibilidad del personal necesario para la gestión de operaciones, atención al cliente y el desarrollo continuo del sitio web, así como el espacio físico necesario para el almacenamiento de inventarios y la gestión de logística. Parte del equipo también brinda asesoría estratégica a clientes empresariales, sin representar un costo adicional exclusivo, ya que está integrado en la estructura operativa actual.

El desarrollo y mantenimiento del sitio web, la gestión de pasarelas de pago y los servicios de hosting son esenciales para ofrecer una experiencia de compra fluida y segura para los usuarios y hacen parte de la infraestructura digital de la compañía. Además, la plataforma depende de las herramientas tecnológicas para el manejo de inventarios, la atención al cliente y la integración de sistemas de pago, lo que supone un gasto continuo en software y hardware.

Los costos relacionados con la logística incluyen el almacenamiento de productos, la distribución a los clientes y el manejo de devoluciones. Estos costos varían según el volumen de ventas y el alcance de la cobertura logística, pero aseguran que los productos lleguen a los clientes de manera oportuna y eficiente, lo cual es un factor diferenciador de la plataforma. Por el lado del mercadeo, la principal inversión se destina al canal de email marketing, una herramienta efectiva para generar recompra y mantener el contacto con clientes sin incurrir en altos costos publicitarios.

Finalmente, también se consideran los costos administrativos, que incluyen la gestión interna de la empresa, el soporte postventa y los recursos destinados a la estrategia comercial y operativa. Estos costos son necesarios para mantener la calidad del servicio y la eficiencia operativa, permitiendo a pallearlo.com operar de manera sostenible a medida que crece en el mercado.

3.6. Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingresos del Grupo Merpes provienen principalmente de la venta directa de productos al consumidor final, principalmente a través de marketplaces de terceros como Mercado Libre, Falabella y Éxito, en un 5% los ingresos totales por ventas provienen del e-commerce Pa Llevarlo. Si bien Grupo Merpes tiene un modelo mayorista tradicional en el que se vende en volumen a empresas, su estrategia digital se enfoca en ofrecer productos a precios competitivos a través de su e-commerce propio y los marketplaces, donde los consumidores pueden acceder a productos de consumo directo sin la intervención de intermediarios.

Además, la plataforma genera ingresos a través de la estrategia de upselling, que consiste en ofrecer productos complementarios o combos a los clientes. Otra fuente de ingresos clave son

los servicios de asesoría estratégica que el Grupo Merpes brinda actualmente a empresarios. Este servicio está diseñado para apoyar a las pequeñas y medianas empresas en la optimización de sus procesos de compra, brindando recomendaciones basadas en la experiencia del Grupo Merpes como distribuidor mayorista.

3.7. Propuesta de valor

La propuesta única de valor de pallearlo.com se centra en ofrecer acceso directo a productos al por mayor a precios competitivos, sin la necesidad de cumplir con volúmenes de compra o condiciones complejas como las que exigen los canales tradicionales. A través de una plataforma digital intuitiva, cualquier persona puede comprar como un mayorista, con total transparencia en los precios y sin intermediarios que eleven los costos.

3.8. High-Level Concept

Pa llevarlo es el “mayorista digital de confianza” para personas naturales, que permite comprar productos al por mayor sin intermediarios complicados, precios inflados ni procesos tediosos. Así como D1 democratizó el acceso a precios bajos en el comercio minorista, pallearlo.com busca transformar la experiencia de compra mayorista para clientes finales, centralizando en una sola plataforma confiable, eficiente y con atención cercana, lo que antes solo estaba disponible a través de canales tradicionales, llamadas, bodegas físicas o marketplaces impersonales.

3.9. Ventaja competitiva

La principal ventaja competitiva de *pallevarlo.com* radica en que nace desde el interior del Grupo Merpes, un actor con más de una década de experiencia en el abastecimiento mayorista en Colombia. Esto le permite contar con relaciones consolidadas con proveedores, capacidad de compra a gran escala y un conocimiento profundo del comportamiento del canal tradicional. Gracias a esta estructura, *pallevarlo.com* opera con un inventario real y centralizado, lo que garantiza entregas más rápidas y seguras, sin depender de terceros.

Además, al eliminar intermediarios digitales, la plataforma puede ofrecer precios mayoristas accesibles para clientes que históricamente han estado excluidos de este tipo de comercio, como consumidores independientes.

3.10. Canales

Pa Llevarlo se apoya en una combinación de canales digitales y relaciones estratégicas para llegar a su público objetivo. Su canal principal es la propia plataforma web, donde se realiza todo el proceso de compra de manera directa, sin intermediarios. Adicionalmente, aprovechan canales como WhatsApp Business para mantener una atención personalizada y cercana con sus clientes frecuentes, facilitando la recompra y resolución de dudas.

El canal más relevante es el de referidos, tanto por parte de clientes satisfechos como de empresas aliadas que recomiendan la plataforma a otros negocios. Estas alianzas comerciales

funcionan como un puente orgánico y confiable para atraer nuevos usuarios. Aunque su inversión en marketing digital es limitada, el email marketing se utiliza como una herramienta de bajo costo, pero alta efectividad para comunicar promociones, novedades y reforzar la relación con el cliente.

3.11. Segmento de clientes

El segmento de clientes de *pallevarlo.com* está compuesto principalmente por consumidores finales que buscan productos de consumo a precios mayoristas. Estos son individuos que desean obtener productos de calidad a precios más bajos, sin la necesidad de cumplir con los requisitos tradicionales del comercio mayorista, como comprar en grandes volúmenes. Además de la ventaja de precios competitivos, estos consumidores valoran una experiencia de compra eficiente y fácil de usar, con una plataforma sencilla e intuitiva.

La facilidad de pago es otra característica clave que atrae a este segmento, ya que la plataforma ofrece diversas opciones seguras y convenientes. Igualmente, la rapidez en las entregas y la atención personalizada son factores determinantes para garantizar una experiencia satisfactoria, convirtiendo a *pallevarlo.com* en una opción atractiva para aquellos que buscan precios mayoristas sin las complicaciones asociadas al comercio tradicional.

3.12. Early Adopters – Buyer Persona

Los early adopters de pallearlo.com están basados en un cliente tipo, como el siguiente buyer persona, que nos permite entender mejor sus motivaciones, comportamientos y necesidades. A continuación, desglosamos las características principales de Manuel, quien representa a este grupo clave de clientes.

Figura 5

Buyer Persona



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al buyer persona de Grupo Merpes tenemos a Manuel, un hombre casado de 35 años profesional en marketing y con un hijo. Manuel es una persona muy familiar, su motivación es garantizar el bienestar de su familia con estabilidad económica, comodidad y tiempo de calidad con ellos, lleva una vida muy ocupada por lo que busca constantemente equilibrar su vida laboral con la personal.

Manuel se caracteriza por ser una persona muy organizada, moderna y analítica, aspectos que lo describen a la perfección como comprador. Él compra constantemente por internet y siempre busca los productos que le ofrezcan la mejor relación calidad-precio por lo que está muy pendiente de las promociones y descuentos, se interesa en productos principalmente de última tecnología ya que es uno de sus principales intereses y prefiere tiendas en línea que ofrecen envíos rápidos y con amplias opciones de pago.

Algunos de los insights que podemos rescatar con lo visto en el buyer persona es que para personas analíticas como Manuel es necesario mostrar la mayor cantidad de información acerca de los productos para que puedan elegir el producto que están buscando, así mismo incluir reseñas sobre los productos que los ayuden a tomar una decisión, otra conclusión es que los clientes valoran la eficiencia y la rapidez en el proceso de compra por la limitada cantidad de tiempo que poseen, finalmente podemos añadir que los clientes valoran la relación calidad-precio y esto no significa que busquen la opción más barata sino la que más se adapta a sus necesidades, esto es útil para poder hacerles sugerencias y ofrecerles planes de fidelización.

4. Perfil Del Gerente General

Figura 6

Carlos Alberto Merchan



Fuente: LinkedIn, 2025

Carlos Alberto Merchan (Gerente general de Grupo Merpes) es administrador de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario, es una persona tolerante, proactiva, con excelentes relaciones interpersonales y un alto sentido de responsabilidad, con habilidades para trabajar en equipo y bajo presión, una gran facilidad de aprendizaje y gran interés por adquirir nuevos conocimientos.

Carlos Merchán en su rol de gerente, es una pieza clave en el crecimiento estratégico de la organización, su capacidad para transformar oportunidades en resultados tangibles tiene un impacto directo en el éxito de la empresa, en este rol, gestiona los equipos de ventas, explora constantemente nuevos mercados y sectores para identificar oportunidades de expansión. Esto incluye la búsqueda de alianzas estratégicas con otras empresas, así como la negociación de acuerdos comerciales.

Anteriormente, trabajó en SC Johnson durante 2 años y 4 meses, donde ejerció como Coordinador de Ventas para las regiones de Atlántico, Magdalena y Cesar entre febrero y noviembre de 2013. Previo a este rol, se desempeñó como Asistente de Customer Marketing desde agosto de 2011 hasta enero de 2013, sumando 1 año y 6 meses en esta posición. Su

experiencia refleja un sólido conocimiento en estrategias comerciales y gestión de mercados en diversas regiones

Teniendo en cuenta el perfil DISC, podemos ver a Carlos como una persona con un perfil influyente - dominante, lo que significa que es un líder visionario, orientado a resultados y capaz de inspirar a su equipo. Su combinación de liderazgo transformacional y delegativo le permite generar impacto en el crecimiento estratégico de Grupo Merpes, enfocándose en la expansión y en la toma de decisiones clave sin necesidad de una supervisión excesiva sobre su equipo.

Cuenta con una combinación de habilidades de liderazgo, análisis y visión estratégica para asegurar que los equipos comerciales estén alineados con los objetivos organizacionales. Su rol implica liderar y supervisar al equipo de ventas, asegurando que cada miembro esté alineado con los objetivos de la empresa. Además de motivar al equipo, es responsable de su formación continua, evaluando su desempeño y ofreciendo retroalimentación constante.

Figura 7

Matriz DISC – Gerente General



Fuente: Elaboración propia

5. Tipo de Liderazgo Del Gerente General

Carlos Merchán demuestra un estilo de liderazgo que combina el enfoque transformacional y delegativo, ya que no solo fomenta el crecimiento estratégico de Grupo Merpes a través de la investigación de nuevos mercados y alianzas, sino que también confía en su equipo para llevar a cabo las estrategias de manera autónoma. Su capacidad para transformar oportunidades en resultados tangibles refleja su visión innovadora, inspirando a su equipo a alcanzar objetivos ambiciosos.

Al mismo tiempo, su liderazgo delegativo se ve reflejado en la confianza que brinda a sus trabajadores, asegurando que cada participante del equipo esté alineado con los objetivos organizacionales sin necesidad de una supervisión excesiva, pero brindando retroalimentación constante para su crecimiento personal y laboral. (Linkedin, 2025)

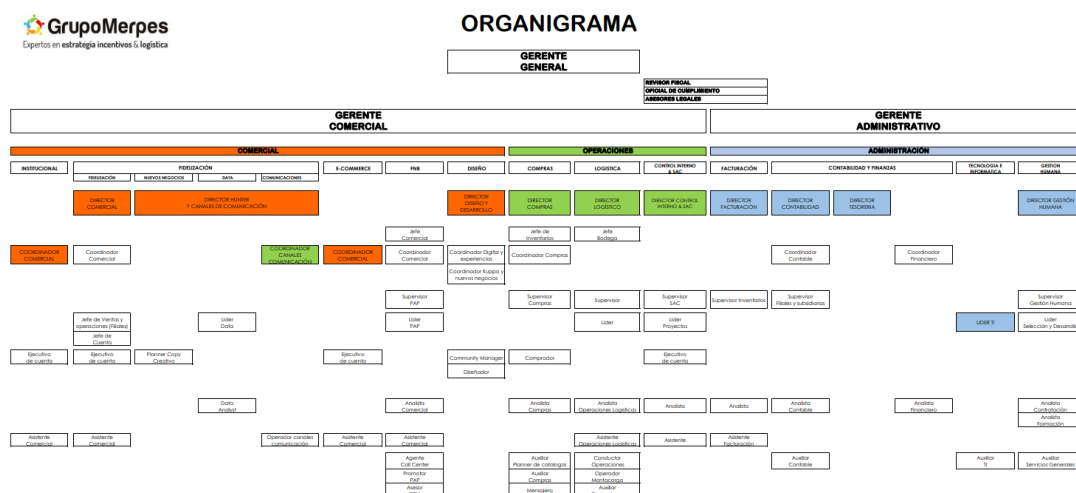
6. Diagnóstico De La Compañía

La estructura organizacional de Grupo Merpes está dividida en tres grandes áreas: Gerencia General, Gerencia Comercial y Gerencia Administrativa, cada una con equipos especializados en diferentes procesos estratégicos para el correcto funcionamiento de cada una de las unidades de negocio de la empresa. Estos son las diferentes áreas bajo cada gerencia:

Gerencia Comercial: abarca la parte comercial con áreas como la institucional, fidelización, e-commerce, financiación no bancaria, diseño y comunicaciones, lideradas por directores y coordinadores que supervisan equipos comerciales, creativos, de data y de cuenta. Asimismo, se encuentra el área de operaciones, que está conformada por el área de compras, logística, y control interno.

Gerencia Administrativa: está conformada por los departamentos de operaciones, facturación, contabilidad, tesorería, tecnología e informática y gestión humana, todos con directores, coordinadores y personal operativo que garantizan el correcto funcionamiento interno de la empresa.

Figura 8
Organigrama general



Fuente: Grupo Merpes

A partir de este organigrama podemos evidenciar que no hay un área de marketing consolidada que pueda encargarse a tiempo completo de aspectos clave que permitan crear una relación más cercana con los clientes, como la investigación de mercados, gestión de la marca,

posicionamiento online con contenido atractivo, o el monitoreo y análisis del desempeño de los canales digitales de Grupo Merpes y PaLlevarlo.com.

Actualmente, el escaso contenido en los medios digitales de la empresa es desarrollado por el área de diseño, que basa sus diseños en productos de alta rotación, nuevas adquisiciones del área de compras y referencias tomadas de las redes sociales de empresas con públicos similares, sin embargo, esta estrategia presenta un problema para el desempeño en redes sociales, ya que, aunque la publicación de contenido es constante, la falta de claridad y segmentación genera poco engagement. Podríamos concluir que esto se debe a que, al tratarse de una empresa con múltiples unidades de negocio, todo el contenido se concentra en los mismos canales, sin diferenciarse por tipo de servicio o audiencia.

A continuación, se realizará un diagnóstico de la compañía para entender su funcionamiento en las siguientes áreas clave: Gestión Humana, Contabilidad, E-Commerce, Logística y Compras. Buscamos identificar fortalezas y oportunidades de mejora que nos ayuden a elaborar un plan de mejora que le aporte valor a la empresa y que este alineado con su realidad y sus objetivos actuales. La información que vamos a presentar en este diagnóstico fue entregada directamente por la empresa.

6.1 Gestión Humana/ Talento Humano

6.1.1. Organigrama

Figura 9

Organigrama Gestión Humana



Fuente: Grupo Merpes

6.1.2 Funciones del área

El área de Gestión Humana se encarga de las siguientes funciones o procesos: Ingreso de personal, capacitación y evolución de personal, bienestar de personal, comunicación y participación de personal, control de personal, pagos al personal, retiro de personal, servicios generales, seguridad, administración.

6.1.3 Políticas De Contratación, Retención y Formación

Políticas de contratación: Contratación Temporal (Canal de Financiación No Bancaria, personal ventas Puerta a puerta a nivel Nacional), Contratación Directa (Resto del personal). Retención: Plan de incentivos. Formación: Se cuenta con una persona al interior de la organización, en el cargo de formadora, desarrollando capacitación específica de productos para el equipo comercial puerta a puerta, así como también capacitación en habilidades blandas a todo el personal de la empresa. En alianza con la caja de compensación Colsubsidio cada trabajador puede tomar 3 capacitaciones al año, en una gran variedad de temas, avaladas por muy buenas entidades (Escuela de formación Colsubsidio, Universidades de los Andes, Piloto, Rosario, Nacional, EAN, Nacional). Es requisito haber terminado una capacitación, antes de solicitar la siguiente.

Tabla 3

Beneficios de Capacitación

Primer certificado	Medio día libre
Segundo certificado	Medio día libre
Tercer certificado	Un día libre

<p>Quien complete el ciclo de tres capacitaciones tendrá las certificaciones que enriquecen su hoja de vida y también tendrán en total dos (2) días libres</p>
--

Fuente: Grupo Merpes

Planes de desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

Se realizan anualmente las siguientes evaluaciones que alimentan el plan de capacitación anual: Evaluación de desempeño (Autoevaluación del empleado con retroalimentación del jefe

inmediato y evaluación del trabajador a su jefe inmediato), Encuesta de Clima Organizacional y Bateria de Riesgo psicosocial.

6.1.4 Indicadores Clave

Los principales indicadores que se usan en la toma de decisiones del área de gestión humana son: Rotación (indicador mensual), ausentismo (indicador mensual por permisos e incapacidades), clima laboral (evaluación anual).

6.1.5 Cultura Organizacional

La cultura organizacional de Grupo Merpes se basa en 6 pilares, calidad, pasión, orientación al cliente, adaptabilidad, integridad e innovación.

Figura 10

Cultura Organizacional



Fuente: Grupo Merpes

6.1.6 Fortalezas

El área de gestión humana de Grupo Merpes se distingue por sus amplios conocimientos en la selección, contratación de personal y legislación laboral. Esto asegura procesos de incorporación de talento eficientes y conformes a la ley, minimizando riesgos legales y atrayendo candidatos calificados. Adicionalmente, la orientación al servicio de todos los miembros del equipo fomenta un ambiente de trabajo positivo y de apoyo, lo que puede traducirse en mayor satisfacción y compromiso por parte de los empleados. Finalmente, la oportunidad en los pagos al personal es una ventaja significativa, ya que el pago puntual genera confianza y seguridad en los empleados, contribuyendo a la moral y reduciendo la rotación de personal.

6.1.7 Debilidades

Por otro lado, se identifica una falta de evaluación y seguimiento del impacto de la capacitación, lo que impide medir la efectividad de las iniciativas de desarrollo y asegurar que la inversión en formación esté generando los resultados esperados. Asimismo, la falta de una estrategia clara de desarrollo de carrera puede generar desmotivación y fuga de talento, ya que los empleados pueden no percibir oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Por último, el espacio insuficiente para puestos de trabajo podría limitar la capacidad de expansión de la empresa y generar incomodidad o ineficiencia en el día a día de los empleados.

6.2 Contabilidad

6.2.1 Organigrama

Figura 11

Organigrama Área Contable



Fuente: Grupo Merpes

6.2.2 Funciones del área

El área de Contabilidad se encarga de las siguientes funciones o procesos: Recepción y validación de facturas de proveedores (se verifican los documentos soporte antes de cualquier registro o pago), registro contable de facturas o cuentas por pagar (se contabiliza la obligación con el proveedor), conciliación de cuentas por pagar y verificación de saldos (se asegura que lo registrado coincida con lo acordado y recibido), autorización y programación de pagos a proveedores (revisión, aprobación y programación según fechas de vencimiento), ejecución de

pagos (transferencias, consignaciones u otros medios de pago), registro contable del pago (se da de baja la cuenta por pagar y se reflejan los pagos realizados), conciliación bancaria (se revisa que los movimientos bancarios coincidan con lo registrado contablemente), cuentas por cobrar - Conciliación de ventas y recaudos (se verifica el ingreso del dinero correspondiente a ventas o servicios), registro de ingresos y cobros (contabilización de ingresos y reducción de cuentas por cobrar), elaboración de informes contables y financieros estados financieros, informes de gestión, etc.) y análisis y cierre contable mensual/anual (ajustes, provisiones, cierre de periodos y consolidación de información).

6.2.3 Situación financiera e indicadores

La información financiera que usaremos para el análisis tiene fecha de cierre de 2023 y presentamos los siguientes comentarios relevantes por parte de la empresa: “Los Ingresos netos operacionales obtenidos durante el 2023 fueron de \$ 52.943.380.245 presentando un decrecimiento del 4%, luego de dos años de expansión por las medidas del gobierno consecuencia de la pandemia como el día sin IVA, finalmente 2023 fue el año en el que se reflejaron los bajos resultado a nivel nacional en los diferentes sectores de la economía evidenciándose el enfriamiento de la demanda, aumentando la volatilidad en los mercados y agudizando la inseguridad reflejo de ello la disminución de los ingresos.” (Grupo Merpes, s.f.), “En cuanto a las obligaciones financieras se cerró con un saldo de \$10.203.216.275 a diciembre 31 de 2023 presentándose una disminución de un 26.76%, gracias una adecuada planeación financiera establecida al inicio del año, la cual se mantuvo con un adecuado comportamiento de pago como las cifras lo reflejan.” (Grupo Merpes, s.f.).

Adicionalmente por nuestra parte hicimos un análisis con los siguientes indicadores financieros: Capital de trabajo, prueba acida, razón de endeudamiento, razón pasivo capital, margen bruto, margen operacional, margen neto y rendimiento de la inversión.

Tabla 4

Indicadores financieros

Capital de trabajo	Activo Corriente	-	Pasivo Corriente	=		
	\$ 39.268.705.313	-	\$ 31.639.806.594	=	\$ 7.628.898.719	1,24
Prueba Acida	Activo Corriente					
	\$ 31.933.607.452	-	\$ 31.639.806.594	=	\$ 293.800.858	1,01
Razón de Endeudamiento	Pasivo Total	/	Activo Total	=		
	\$ 34.661.665.986	/	\$ 43.724.313.753	=		0,79
Razón Pasivo Capital	Pasivo No corriente	/	Capital	=		
	\$ 3.021.859.392	/	\$ 9.062.647.767	=		0,33
2023	Margen Bruto		\$ 17.934.189.682	/	\$ 52.943.380.245	= 34%
	Margen Operacional		\$ 3.308.416.486	/	\$ 52.943.380.245	= 6%
	Margen Neto		\$ 386.993.383	/	\$ 52.943.380.245	= 0,7%
2022	Margen Bruto		\$ 13.244.410.529	/	\$ 55.258.208.903	= 24%
	Margen Operacional		\$ 1.624.608.823	/	\$ 55.258.208.903	= 3%
	Margen Neto		\$ 622.617.500	/	\$ 55.258.208.903	= 1,1%
RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	UTILIDAD NETA	/	ACTIVOS TOTALES	=		
	\$ 386.993.383	/	\$ 43.724.313.753	=		1%

Fuente: Elaboracion propia

Estos indicadores nos permiten obtener las siguientes conclusiones sobre el estado financiero de la empresa: En general el estado de la empresa en el ámbito financiero no es el mejor según estos indicadores, se tiene que por cada peso de pasivo corriente que tiene la empresa, se tienen 1.24 pesos para cubrir esos pasivos, este indicador empeora cuando se quitan los inventarios disponibles para cubrir la deuda en la prueba acida dejando solo 1.01 pesos para

cubrir la deuda. Como indicadores de endeudamiento tenemos la razón de endeudamiento que nos muestra que casi un 80% de los activos de la empresa son financiados a través de deuda. Esto mejora un poco con la razón pasivo-capital que nos dice que el 33% de la financiación proviene de deuda mientras que el 67% restante del capital de los socios. En el análisis de los márgenes de los estados de resultados comparamos el 2023 contra el 2022 y pudimos evidenciar que la empresa tuvo una mejora significativa en el margen bruto aumentando un 10% de 2022 a 2023, sin embargo esto se vio afectado por un incremento en los costos operacionales que hizo que el margen operacional no aumentara de igual forma. Finalmente calculamos el rendimiento de la inversión que nos dio un 1%, esto quiere decir que por cada peso invertido se están generando ganancias de un centavo, esto señala un rendimiento muy bajo y puede significar que los recursos no se están usando de manera eficiente.

6.2.4 Fortalezas

La contabilidad de la organización se caracteriza por una experiencia y conocimientos sólidos en contabilidad, finanzas y normativas fiscales. Esto sugiere un equipo con la preparación adecuada y al día con las regulaciones, lo que aporta confianza en la correcta gestión de los recursos y el cumplimiento de las obligaciones legales. Además, la precisión y exactitud en los registros contables son un pilar fundamental, garantizando la fiabilidad de la información financiera utilizada para la toma de decisiones y la presentación de informes. Finalmente, la ética e integridad en el manejo de la información financiera establecen un ambiente de transparencia y confianza, crucial para la reputación y sostenibilidad de la organización.

6.2.5 Debilidades

Se logró identificar una deficiente organización y gestión del tiempo, lo que podría generar ineficiencias en los procesos contables, retrasos en la entrega de informes y una mayor presión sobre el equipo. Además, existe una alta carga de trabajo y dificultad para delegar, lo que llevar al agotamiento del personal, errores por sobrecarga y limitar el crecimiento y desarrollo del equipo. Por último, la dependencia de un solo sistema representa un riesgo importante, ya que cualquier falla o limitación de este sistema podría paralizar las operaciones contables y dificultar la continuidad del negocio.

6.3 E-Commerce

6.3.1 Organigrama

Figura 12

Organigrama Área E-commerce



Fuente: Grupo Merpes

6.3.2. Funciones del área

El área de E-Commerce tiene como objetivo garantizar la venta de productos, asegurando el aumento de la rentabilidad para la Compañía junto con un buen posicionamiento dentro de las plataformas digitales. El área se encarga de las siguientes funciones o procesos:

Búsqueda de marketplace a impactar (definición de metas del canal para el mes, buscar relación con clientes y acordar comisiones, tiempos de despachos), creación de producto o de catálogo en páginas web o Marketplaces, (características de producto, ficha técnica, benchmarking en diferentes categorías), definición de metas y estrategias (catálogos de temporada, mensual o promociones, asignación de precios), reportes de rentabilidad (venta, comisiones, fletes y utilidad de órdenes), venta canales propios y de terceros (identificar pedidos por procesar, solicitud de creación de orden a terceros, validación de inventario en bodegas, solicitudes de traslados, tracking de órdenes, trazabilidad y actualizaciones en marketplaces), identificación de novedades (pqr's, garantías, devoluciones, averías y cartera, para enviar al área encargada y dar una solución pronta al cliente).

6.3.3. Funcionamiento del área

El área de E-commerce de Grupo Merpes se encarga de generar ventas a través de dos canales principales: Su tienda virtual propia (e-commerce): PaLlevarlo.com y canales de venta a través de marketplaces de terceros principalmente: Falabella.com, exito.com y MercadoLibre.

- **Pallevarlo.com:** Esta plataforma web fue desarrollada con el propósito de establecer un canal directo para la comercialización del inventario de la empresa, prescindiendo de la necesidad de intermediarios. A través de este canal e-commerce propio, Grupo Merpes ofrece a sus clientes una diversidad de productos categorizados en las siguientes líneas: televisores, tecnología, entretenimiento, electro hogar, hogar, audio, herramientas, deportes, accesorios auto / moto, cuidado personal, bonos y experiencias.
- **Marketplaces:** Grupo Merpes enfoca sus esfuerzos digitales en la formalización de alianzas estratégicas con marketplaces de amplio reconocimiento a nivel nacional, tales como el Grupo Éxito, Falabella y MercadoLibre, con el objetivo de optimizar la comercialización de sus productos mediante una mayor exposición a la demanda del consumidor. Estas relaciones comerciales implican unos costos de comisiones para Grupo Merpes, con un rango que oscila entre el 8% y el 15%, según el marketplace específico y la categoría del producto. Estos canales representan la gran mayoría de los ingresos para el área de E-commerce en Grupo Merpes.

6.3.4. Ventas E-commerce

El análisis del canal de comercio electrónico nos muestra una dependencia de plataformas de venta en líneas externas (marketplaces) para la distribución de productos. Esta estrategia comercial conlleva el pago de comisiones a las empresas que prestan estos servicios.

Tabla 5

Ventas últimos 5 meses e-commerce

MES	VENTA
Noviembre 2024	\$3,716 millones

Diciembre 2024	\$4,298 millones
Enero 2025	\$2,640 millones
Febrero 2025	\$1,899 millones
Marzo 2025	\$2,349 millones

Fuente: Grupo Merpes

A partir de los datos presentados en la tabla, se puede observar la evolución de las ventas del canal de E-Commerce durante el periodo entre noviembre de 2024 y marzo de 2025.

6.3.5. Fortalezas

Grupo Merpes ha establecido grandes alianzas estratégicas que facilitan la comercialización de sus productos a través de plataformas digitales de amplio reconocimiento nacional. Esta estrategia permite la distribución de su catálogo sin incurrir directamente en costos asociados a publicidad, desarrollo de infraestructura digital propia y gestión de la logística de última milla, entre otros.

Adicionalmente, el canal de e-commerce, impulsado principalmente por la actividad en marketplaces, ha representado el 30% del volumen total de ventas en lo que va del año 2025, con una contribución significativa de las siguientes plataformas: Falabella, Bancolombia, Jki SAS, Continente SAS (Pepeganga), Amur, Sodimac, Dafiti, Rappi, Al carrito, Daviplata, MercadoLibre, Addi, Click Colombia, Éxito, Puntos Colombia, Olímpica, Coomeva y Mercaldas. A partir de esto la colaboración con marketplaces se convierte en un vector clave en la estrategia comercial del Grupo Merpes, optimizando la participación en el mercado digital y la eficiencia en la asignación de recursos.

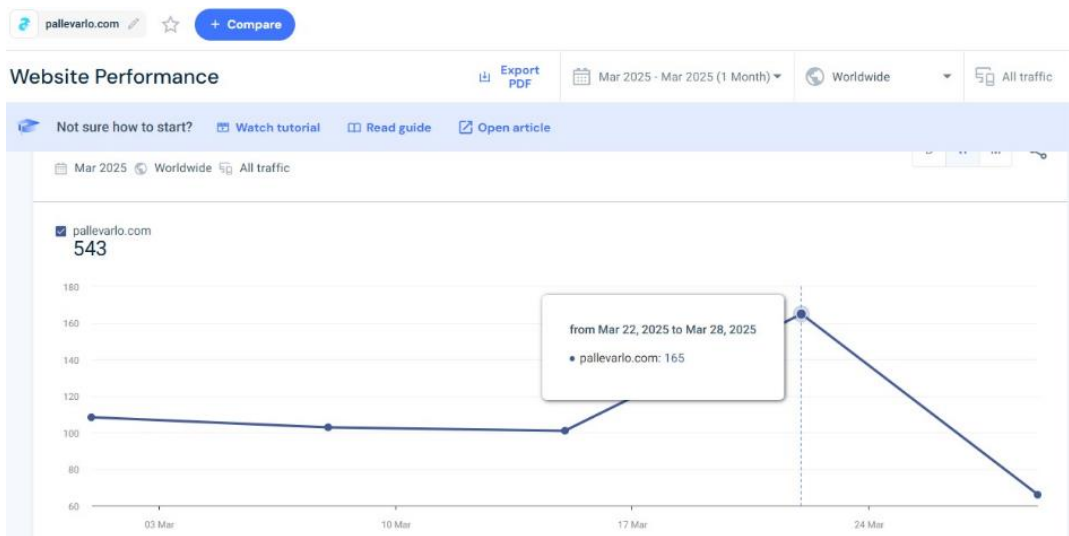
6.3.6. Debilidades

En cuanto a las debilidades del área de E-commerce de Grupo Merpes, logramos identificar algunas falencias en su canal de ventas propio Pallearlo.com ya que la página web no cuenta con visitas que representen ventas significativas para la empresa, ya que este canal vende en promedio tan solo el 5% de las ventas totales del área de E-Commerce.

Esto debido a su bajo número de visitas por la falta de exposición de la página web, la falta de estrategias de posicionamiento online y el limitado catálogo que se encuentra en esta plataforma a comparación de la capacidad comercial que tiene la empresa en el resto de sus canales de venta. Además, es importante destacar que el uso de plataformas externas implica el pago de comisiones que podrían evitarse si la plataforma de comercio propia de la empresa estuviera mejor posicionada en el mercado digital.

Figura 13

Visitas Pallearlo.com



Fuente: Google Analytics

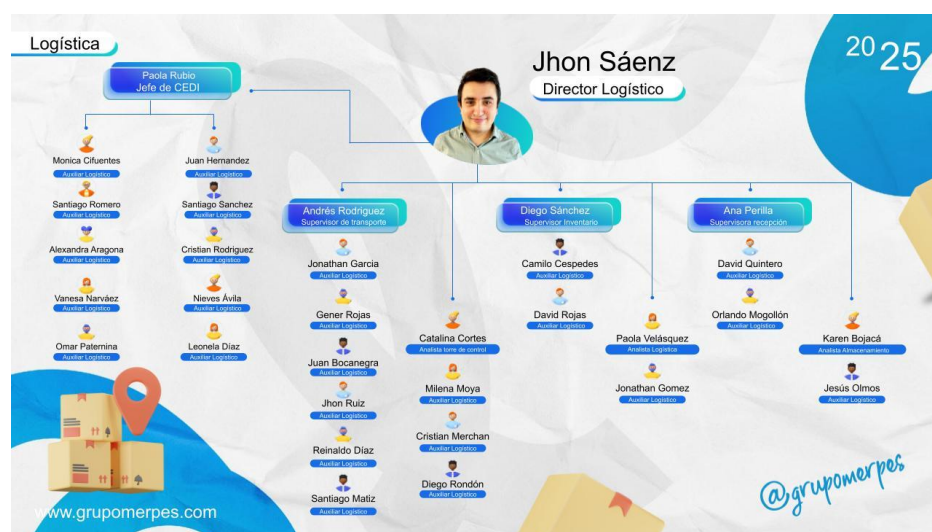
En la gráfica podemos observar las visitas al e-commerce PaLlearlo.com en el mes de marzo, donde podemos concluir que la página no cuenta con un tráfico significativo y que esto representa una debilidad para Grupo Merpes.

6.4. Logística

6.4.1 Organigrama

Figura 14

Organigrama Área Logística



Fuente: Grupo Merpes

6.4.2 Funciones Del Área

El área de logística tiene la función principal de asegurar el buen funcionamiento de la cadena de suministro y control de calidad, y se encarga de las siguientes funciones:

administración de inventario (recepción, ubicación de inventario en bodega, alistamiento, despacho y trazabilidad de la mercancía), recepción de mercancía (agendamiento de cita con el proveedor, asignación de código y rotulación de producto, asignación de ubicación y reporte de

recibos de mercancía a clientes), picking y packing (programación de alistamientos, verificación de los productos de la orden con el despacho, generación de guías y validación de planillas para informar novedades).

Adicionalmente manejan transporte (planificación de rutas de transporte, recepción de mercancía, clasificación de productos, manifiestos para los despachos, realizar entrega a las diferentes transportadoras), despachos (planeación de cortes de despacho por prioridad, generar los despachos, planilla e impresión de despachos, entrega de picking y packing), inventarios (realización y planeación de despachos, descargue de inventarios y verificación de ingresos de inventario).

6.4.3 Impacto área logística

En el año 2024 el área de logística logró ejecutar más de 400 actividades en 526 ciudades, impactando 38.584 puntos de venta a nivel nacional con más de 28 millones de unidades movidas.

6.4.4 Fortalezas

En cuanto al área de logística podemos observar que hay una buena optimización de la disposición del almacén, lo que demuestra una organización eficiente del espacio que facilita el flujo de mercancías y mejora la productividad general del almacenamiento por los bajos tiempos de búsqueda. Además, contar con una amplia red de distribución nacional representa una ventaja

competitiva significativa, permitiendo llegar a un mayor número de clientes a lo largo del país y facilitando la expansión del mercado. Finalmente, la planificación del transporte como fortaleza indica una gestión proactiva y eficiente de la movilización de mercancías, lo que puede traducirse en menores costos, entregas a tiempo y una mayor satisfacción del cliente.

6.4.5. Debilidades

Las debilidades en el área de logística se evidencian principalmente en los despachos, donde los procesos actuales pueden mejorar notablemente. Esto se refleja en cómo se preparan y gestionan los envíos, ya que podrían presentarse fallas en la organización del trabajo, las rutas internas o la documentación. Además, la ubicación poco adecuada de las instalaciones logísticas podría estar generando costos innecesarios o afectando la eficiencia en la distribución. Por último, los errores en las etapas de picking y packing continúan siendo un reto, ya que afectan la precisión de los pedidos y, por lo tanto, la satisfacción del cliente.

6.5. Compras

6.5.1 Organigrama

Figura 15

Organigrama Área Compras



Fuente: Grupo Merpes

6.5.2 Funciones del área

El área de compras tiene como objetivo fundamental asegurar un flujo eficiente y continuo de productos, abarcando desde la selección y adquisición hasta la recepción, almacenamiento seguro y la disposición oportuna para su uso o distribución. Principalmente, busca optimizar la cadena de suministro para satisfacer las necesidades operativas y comerciales de Grupo Merpes.

Se encarga de las siguientes funciones: Cotizaciones y licitaciones (vigencia, características del producto a cotizar y cantidades condición de pago, garantías, tiempos de entrega, contrato), búsqueda de proveedores (realización de comparativos en precios, tiempos de entrega, garantías y disponibilidad), creación de órdenes de compra (detalla las cantidades, precios acordados, términos de entrega y otras condiciones relevantes para la transacción, facilitando el seguimiento y la gestión de las adquisiciones), verificación del asiento contable (revisión y confirmación de que las transacciones de adquisición de bienes y servicios estén

registradas de manera precisa y coherente en los libros contables), emisión de facturación (generar y enviar las facturas correspondientes a los bienes o adquiridos por la empresa).

6.5.3 Principales proveedores

Considerando que Grupo Merpes opera en varios países, sus proveedores más importantes cambian según dónde estén sus operaciones. En el caso de Colombia, los proveedores principales son:

Tabla 6

Proveedores principales en Colombia

Proveedores	Costo Dolares
LG ELECTRONICS COLOMBIA LTDA	3,685,043
SPECTRUM BRANDS CORP SAS	1,331,674
SAMSUNG ELECTRONICS COLOMB	887,346
MABE COLOMBIA SAS	676,490
GROUPE SEB COLOMBIA S.A.	500,315
LANDERS Y CIA. S.A.S	481,316
INGRAM MICRO S.A.S.	403,847
EXPRESS LUCK COLOMBIA S.A.S.	325,265
CHALLENGER S.A.S.	306,248
XCB DE COLOMBIA LIMITED SUCUF	294,910

Fuente: Grupo Merpes

En esta tabla podemos observar los 10 principales proveedores en Colombia, junto con el costo del inventario adquirido por Grupo Merpes en el año 2024 en dólares. En el año 2024 Grupo Merpes Colombia adquirió 17 millones de dólares en compras de inventario para la comercialización.

6.5.4 Fortalezas

El área de compras cuenta con apoyo gerencial, lo que facilita la implementación de estrategias y el logro de objetivos gracias al respaldo de la dirección. Además, mantiene una comunicación fluida con los aliados, como proveedores y socios estratégicos, lo que fortalece las relaciones y mejora la coordinación.

También cuenta con acceso a información en tiempo real, lo que permite tomar decisiones de manera más ágil y con mayor fundamento. Por último, se destaca el involucramiento de las unidades de negocio, ya que la participación de las distintas áreas de la empresa en el proceso de compras asegura una alineación más efectiva con las necesidades operativas y estratégicas.

6.5.5 Debilidades

El área de compras enfrenta varias debilidades que pueden afectar su desempeño y eficiencia. Una de ellas es la gestión de inventarios, ya que un control inadecuado puede llevar a tener un exceso de stock, productos obsoletos o incluso escasez de insumos, lo que impacta tanto en los costos como en la continuidad operativa. Otra debilidad relevante es la falta de una evaluación constante de los proveedores, lo que hace difícil medir su desempeño de manera objetiva y tomar decisiones bien fundamentadas sobre si continuar con ellos o buscar nuevos aliados. Por último, la centralización de las autorizaciones es un obstáculo para la agilidad de los procesos, ya que depender de aprobaciones centralizadas genera demoras que limitan la capacidad de respuesta ante necesidades urgentes o cambios en la demanda.

7. Diagnóstico De Los Cargos Más Relevantes De La Compañía

La gerencia general y la gerencia comercial son lideradas por Carlos Merchán, quien se encarga de supervisar y tomar decisiones estratégicas que permitan una ejecución correcta de los objetivos empresariales. Adicionalmente, su rol incluye la toma de decisiones clave, la coordinación entre la gerencia comercial y la administrativa, y la revisión de funciones externas como la revisoría fiscal y el cumplimiento normativo.

Como se mencionó anteriormente, Carlos es un líder tolerante con un alto sentido de responsabilidad, destacándose por su facilidad para el trabajo en equipo, la toma de decisiones bajo presión y el aprendizaje continuo. Teniendo en cuenta su capacidad de tomar decisiones estratégicas y asumir responsabilidades, que junto con sus habilidades persuasivas pueden generar impacto en los demás, se entiende que es un líder con un perfil influyente y dominante.

Desde el modelo DISC, su perfil se ubica entre los estilos Dominancia (D) e Influencia (I), lo que indica una personalidad orientada a los resultados, con iniciativa, liderazgo firme y capacidad para movilizar e inspirar a su equipo mediante la comunicación, la empatía y la acción estratégica.

Figura 16

Matriz DISC – Gerente General



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, está la gerencia administrativa, liderada por Viviana Merchan, quien se encarga de coordinar y supervisar todo el funcionamiento interno de la empresa, coordinando áreas como operaciones, facturación, contabilidad, tesorería, tecnología e informática, y gestión humana. Adicionalmente apoya a toma de decisiones estratégicas desde una perspectiva administrativa y de soporte.

Viviana se ubica como una líder dominante y serena, se caracteriza por ser una persona organizada y metódica, con una visión estratégica capaz de coordinar equipos, con su comunicación asertiva y flexible lo que le permite adaptarse a los cambios organizacionales y liderar procesos de transformación cuando sea necesario.

Figura 17

Matriz DISC – Gerente Administrativa



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la dirección de E-commerce, está liderada por Xiomara Ariza, que se encarga de coordinar un equipo para llevar a cabo la estrategia de plataformas digitales de ventas de la empresa. Su rol abarca la planificación, ejecución y optimización de todos los procesos relacionados con el canal de venta PaLlevarlo.com y las alianzas con marketplaces nacionales. Xiomara se caracteriza por ser una persona cautelosa y serena, con una gran capacidad para tomar decisiones bien fundamentadas, compromiso con la calidad y la consistencia en los procesos, que es un aspecto clave para el desarrollo del área. En cuanto a la dirección de E-commerce, está liderada por Xiomara Ariza, que se encarga de coordinar un equipo para llevar a cabo la estrategia de plataformas digitales de ventas de la empresa. Su rol abarca la planificación, ejecución y optimización de todos los procesos relacionados con el canal de venta PaLlevarlo.com y las alianzas con marketplaces nacionales.

Xiomara se caracteriza por ser una persona cautelosa y serena, con una gran capacidad para tomar decisiones bien fundamentadas, compromiso con la calidad y la consistencia en los procesos, lo cual es un aspecto clave para el desarrollo del área.

De acuerdo con el modelo DISC, su perfil se ubica en los cuadrantes de Cumplimiento (C) y Estabilidad (S), lo que indica una personalidad analítica, estructurada y confiable. Este perfil le permite liderar procesos con precisión, adaptarse de forma serena a los cambios y garantizar una ejecución cuidadosa y efectiva de las estrategias digitales.

Figura 18

Matriz DISC – Líder área E-commerce



Fuente: Elaboración propia

En la dirección del área de contabilidad se encuentra Azucena Blanco, quien lidera y supervisa todos los procesos contables de Grupo Merpes, garantizando el cumplimiento de los lineamientos normativos, tributarios y financieros de la empresa. Su rol es clave en la elaboración de informes contables precisos, la gestión de cierres mensuales y anuales, y la

articulación de procesos con otras áreas para mantener una operación transparente y alineada con los objetivos financieros de la compañía.

Azucena se destaca por su alto sentido de la responsabilidad, su organización y su capacidad de análisis, lo cual le permite tener un control riguroso sobre los detalles sin perder de vista el panorama general. Su liderazgo combina el enfoque técnico con una postura estratégica, tomando decisiones acertadas que tienen impacto directo en la estabilidad financiera y la reputación contable de la empresa.

Desde el modelo DISC, Azucena Blanco refleja una combinación de los estilos Dominancia (D) e Influencia (I). Esta mezcla le permite ser una líder decidida, orientada a resultados y con la capacidad de conectar con su equipo desde la seguridad y la claridad.

Figura 19

Matriz DISC – Líder área contable



Fuente: Elaboración propia

En la dirección del área de compras se encuentra Carolina Cardona, encargada de la coordinación de la estrategia de compras de la empresa, la negociación con proveedores, la selección de productos, la optimización del presupuesto y la supervisión de cada proceso. Carolina se caracteriza por ser una persona dominante y serena, con la capacidad de tomar decisiones rápidas y efectivas en negociaciones, asegurando que cada elección sea la más acertada para Grupo Merpes.

Desde el modelo DISC, Carolina presenta un perfil con predominancia en el estilo de Dominancia (D), complementado por características del estilo Estabilidad (S). Esta combinación revela a una líder orientada a los resultados, firme en sus convicciones y con un alto grado de seguridad en la toma de decisiones. Su estilo dominante le permite actuar con rapidez y determinación, especialmente en contextos que requieren negociación, control presupuestal o gestión estratégica con proveedores.

Figura 20

Matriz DISC – Líder área compras



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la dirección del área de logística, está liderada por Jhon Sáenz, quien se encarga de gestionar la cadena de suministro y los procesos logísticos dentro de la empresa, asegurando que los productos lleguen a los clientes de manera eficiente y rentable. Sus responsabilidades incluyen la planificación y control de inventarios, la gestión del transporte y distribución, y la coordinación con proveedores.

Jhon se destaca por ser una persona estructurada, confiable y orientada al detalle, cualidades esenciales en el manejo de procesos operativos críticos como los que se presentan en logística. Tiene una fuerte capacidad de análisis, lo que le permite identificar oportunidades de mejora, prever cuellos de botella y optimizar cada eslabón de la cadena de suministro. Además, su enfoque en la eficiencia y el cumplimiento lo lleva a implementar soluciones sostenibles que equilibren costos, tiempos y calidad del servicio.

Desde el modelo DISC, Jhon se perfila con predominancia en el estilo de Cumplimiento (C), reforzado con rasgos del estilo Estabilidad (S). Esto indica una personalidad analítica, metódica y confiable, con un enfoque fuerte en la calidad, el control y la precisión en cada proceso. Al mismo tiempo, sus rasgos de Estabilidad se manifiestan en su capacidad para sostener rutinas organizadas, liderar con calma bajo presión y crear ambientes de trabajo armónicos y previsibles, que permiten que su equipo se enfoque sin distracciones en la ejecución.

Figura 21

Matriz DISC – Líder área logística



Fuente: Elaboración propia

Por último, en la dirección de Gestión Humana se encuentra Mery Trujillo, quien lidera la coordinación de su equipo para los procesos de selección, así como el diseño e implementación de estrategias relacionadas con el talento humano en Grupo Merpes. Su enfoque está orientado a alinear el bienestar de los colaboradores con los objetivos organizacionales, fortaleciendo la cultura empresarial y promoviendo entornos laborales sanos, motivadores y productivos.

Mery se caracteriza por ser una persona recursiva, empática y con una gran habilidad para gestionar relaciones interpersonales. Su capacidad para comprender las dinámicas humanas y promover el equilibrio entre las necesidades individuales y los objetivos corporativos, la convierten en un pilar clave dentro del equipo directivo. Tiene un estilo de liderazgo que combina la serenidad y la escucha activa con una postura firme y decidida cuando se trata de tomar decisiones estratégicas para el desarrollo del capital humano.

Desde el modelo DISC, Mery Trujillo presenta una combinación de los estilos Influencia (I), Dominancia (D). Esto la ubica como una líder flexible, cercana y con impacto, ideal para encabezar procesos relacionados con talento humano, bienestar organizacional y gestión del cambio.

Figura 22

Matriz DISC – Líder área gestión humana



Fuente: Elaboración propia

8. DOFA Cruzado

Con el fin de comprender de manera integral la situación actual de Grupo Merve y su iniciativa B2C Pallelvear, se realizará inicialmente un análisis DOFA tradicional. Este permitirá identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean al proyecto. A partir de dicho análisis, se desarrollará un DOFA cruzado, con el objetivo de

formular estrategias que articulen los factores internos y externos de forma coherente, maximizando las capacidades de la empresa y posteriormente lograr que sean fuente de ideas para el plan de mejora a realizar.

8.1. DOFA

Se realizó un análisis DOFA con el objetivo de entender mejor algunas de las condiciones internas y externas que afectan a Pallearlo.com. Es importante resaltar que Pallearlo es el e-commerce del Grupo Merpes, funcionando como una subdivisión enfocada exclusivamente en el canal B2C.

El diagnóstico general se llevó a cabo para el Grupo Merpes como organización, sin embargo, tanto el DOFA como el plan de mejora están enfocados específicamente en Pallearlo. Por esta razón, los factores internos (fortalezas y debilidades) no estarán centrados únicamente en el análisis organizacional amplio, sino que serán considerados en función de cómo impactan y pueden orientar el desarrollo de Pallearlo como unidad estratégica.

8.1.1. Debilidades

Aunque el Grupo Merpes ha logrado posicionarse con solidez en el canal B2B, su incursión en el canal B2C a través de Pallearlo.com aún no ha alcanzado reconocimiento. Incluso dentro de los mismos marketplaces donde participa, la marca Pallearlo no logra destacarse ni generar recordación entre los consumidores finales, además de que tiene muy pocas

visitas mensuales. Esto limita significativamente su alcance y competitividad frente a otros actores con una presencia digital más robusta y posicionada.

En segundo lugar, el sitio web presenta deficiencias notorias en términos de diseño y funcionamiento general. Aunque no existen problemas evidentes con los tiempos de carga, el aspecto visual es poco atractivo, lo que afecta directamente la confianza del usuario. Además, la falta de inversión en publicidad digital limita gravemente su visibilidad en motores de búsqueda y redes sociales. A esto se suma un problema crítico; La desactualización del inventario. La mayoría de los productos aparecen como agotados, lo que genera frustración en los potenciales compradores y reduce prácticamente a cero la posibilidad de concretar ventas desde el sitio.

Finalmente, el modelo actual depende en gran medida tanto de proveedores externos como de los marketplaces a través de los cuales se comercializan los productos. Esta doble dependencia implica ceder control sobre aspectos fundamentales como disponibilidad, márgenes, tiempos de entrega e incluso la experiencia del cliente. Para lograr mayor autonomía, sería ideal que el e-commerce comience a fortalecer sus propios canales y procesos, y a diversificar gradualmente su operación fuera de estos entornos dependientes.

8.1.2. Oportunidades

El auge del comercio electrónico en Colombia representa una gran oportunidad para Pallearlo.com, especialmente si se considera la creciente familiaridad de los consumidores con la compra en línea. Aunque su presencia aún es limitada, el hecho de que Grupo Merpes cuente con la infraestructura logística y el portafolio para responder a esta demanda pone al e-commerce en una posición favorable para capitalizar esta tendencia. Además, el comportamiento de los

usuarios muestra un interés constante por encontrar plataformas con buenos precios y condiciones de entrega confiables, lo que se alinea con el modelo de negocio mayorista que Pallearlo puede ofrecer.

Por otro lado, existe un gran potencial de crecimiento a nivel geográfico. Actualmente, la operación está muy concentrada en Bogotá, pero la expansión hacia otras regiones del país no solo permitiría descentralizar la alta concentración de mayoristas en la capital, sino también llegar a zonas donde el acceso a productos de buena calidad y a buen precio es limitado. La posibilidad de extender su cobertura nacional mediante alianzas logísticas, rutas propias o convenios con transportadoras regionales podría posicionar a Pallearlo como una alternativa confiable en lugares donde aún no hay actores relevantes del canal B2C digital en su categoría.

Por otro lado, el comportamiento del consumidor ha cambiado, y hoy en día muchas personas priorizan productos funcionales a precios bajos, algo que ha sido impulsado por el auge de plataformas como Temu o Shein, donde el precio es el principal atractivo. Esta tendencia puede ser aprovechada por Pallearlo a través de su marca propia Mertec, que ofrece productos como air fryers, sandwicheras, entre otros artículos de hogar, con una relación costo-beneficio altamente competitiva.

8.1.3. Fortalezas

Grupo Merpes, al que pertenece Pallearlo.com, cuenta con una amplia trayectoria en logística, almacenamiento y distribución, con una operación consolidada en siete países de América Latina. Esta experiencia ha sido clave para fortalecer su capacidad operativa,

especialmente en áreas como el transporte y la gestión de bodegas, permitiéndole responder con eficiencia a las exigencias del mercado. Ese know-how regional aporta ventajas competitivas significativas a Pallearlo, ya que le brinda una base sólida para la ejecución de procesos logísticos complejos y una visión más estratégica en términos de expansión.

Por otro lado, la empresa tiene acceso directo a un portafolio robusto y diverso compuesto por marcas reconocidas en distintas categorías. Esto le permite generar confianza en los consumidores, ya que los productos que ofrece están respaldados por nombres con trayectoria y reputación en el mercado. Esta fortaleza no solo contribuye al posicionamiento de Pallearlo como una opción segura, sino que también facilita la construcción de relaciones duraderas con los clientes al ofrecer variedad, calidad y respaldo en un solo lugar.

Una de las fortalezas más relevantes para el caso de Pallearlo es su modelo mayorista aplicado al consumidor final, lo cual se traduce en precios más bajos que los del mercado tradicional. Esta estrategia se refuerza con promociones y descuentos permanentes en la plataforma, haciendo que el sitio sea especialmente atractivo para compradores sensibles al precio. En el contexto colombiano, esto cobra aún más valor, ya que muchas personas todavía no tienen acceso a ciertos productos —como electrodomésticos— debido a los altos precios que se manejan en el mercado. Poder adquirir artículos de buena calidad a un costo más accesible representa no solo una oportunidad de compra, sino también una mejora en la calidad de vida.

Más adelante en el plan de mejora se tendrán en cuenta alternativas que la empresa ya implementa, como sus alianzas con entidades como Vanti para opciones de financiación, lo cual podría facilitar aún más el acceso a estos productos.

8.1.4. Amenazas

El entorno competitivo del sector retail en Colombia representa una amenaza significativa para *Pallearlo.com*. No solo se enfrenta a grandes actores como Éxito o D1, que cuentan con infraestructura consolidada, músculo financiero y un reconocimiento de marca muy fuerte, sino también con otros mayoristas más pequeños que manejan altos volúmenes y márgenes ajustados. Además, *Pallearlo* también compite indirectamente dentro de los mismos marketplaces por los que vende, como Mercado Libre o Falabella, donde otras empresas pueden ofrecer productos similares con mayor visibilidad, reputación o condiciones atractivas para el cliente.

Por otro lado, los consumidores colombianos son cada vez más exigentes y selectivos. No solo esperan plataformas digitales que les brinden una experiencia de usuario sencilla y confiable —con tiempos de entrega eficientes, procesos de pago seguros, canales de atención activos y garantías claras—, sino que también tienen hábitos de consumo muy marcados por la comparación de precios. Hoy en día, es común que las personas antes de comprar revisen múltiples plataformas, desde marketplaces hasta tiendas oficiales, en busca del precio más bajo o de la mejor relación costo-beneficio.

Finalmente, el panorama económico del país añade un reto adicional. Factores como la inflación, la incertidumbre financiera y los bajos ingresos en muchos sectores de la población han vuelto al consumidor aún más sensible al precio. Si bien esta sensibilidad puede parecer una oportunidad para una plataforma mayorista, también implica una presión constante sobre los márgenes y una necesidad de ser extremadamente competitivos sin comprometer la rentabilidad. Además, en un contexto como el colombiano, donde muchas personas alquilan

electrodomésticos o posponen compras importantes, lograr convertir visitas en ventas sostenidas se vuelve especialmente complejo.

8.2. Estrategias derivadas del análisis DOFA

A partir del análisis DOFA previamente realizado, se establecieron una serie de estrategias cruzadas que buscan aprovechar las fortalezas, mitigar las debilidades, capitalizar las oportunidades y anticiparse a las amenazas del entorno. Estas estrategias tienen como objetivo servir como base para la formulación del plan de mejora de pallearlo.com, el cual se desarrollará posteriormente. Asimismo, muchas de estas acciones estarán alineadas con el embudo de conversión (TOFU, MOFU y BOFU), permitiendo estructurar de manera más efectiva las fases de atracción, consideración y conversión de clientes dentro del entorno digital.

8.2.1. Estrategias ofensivas – FO

Con base en la combinación de fortalezas y oportunidades (FO), se han planteado acciones que buscan capitalizar las ventajas internas del Grupo Merpes, enfocadas directamente en impulsar el crecimiento de pallearlo.com en el canal B2C. Una de las estrategias clave es el lanzamiento de una campaña de expansión nacional, no solo para visibilizar la capacidad logística y operativa de la empresa en distintas regiones del país, sino también para comunicar que pallearlo hace posible el acceso a productos de calidad a precios mayoristas, incluso en zonas donde este tipo de opciones suelen ser limitadas o inexistentes. El mensaje de la campaña buscaría conectar con esa población que necesita electrodomésticos o artículos del hogar

funcionales, pero que muchas veces no puede acceder a ellos por sus altos costos en el mercado tradicional. De esta manera, la estrategia no solo contribuye al posicionamiento de marca, sino también al cierre de brechas en el acceso a productos esenciales.

Por otro lado, se plantea diseñar piezas visuales enfocadas en comparadores de precios, que muestren de forma directa el ahorro que representa comprar en pallearlo frente a retailers más tradicionales o tiendas físicas, como Alkosto. Estas comparaciones permitirán destacar el diferencial de precios sin entrar en conflicto con los marketplaces donde Grupo Merpes también tiene presencia. Esta estrategia busca captar la atención de consumidores sensibles al precio, reforzando el discurso de ahorro real sin sacrificar calidad, y atrayendo nuevos usuarios hacia el canal propio.

Finalmente, se propone aprovechar el potencial de Mertec como marca propia para generar contenido útil y cercano al consumidor. A través de tutoriales, reseñas y videos prácticos —por ejemplo, mostrando cómo aprovechar al máximo un air fryer o una licuadora Mertec—, se busca posicionar los productos. Este tipo de contenidos puede difundirse de manera orgánica en plataformas como TikTok, Instagram y YouTube Shorts, ayudando a construir una relación más emocional y duradera con los clientes mientras se sigue fortaleciendo el canal de pallearlo.com.

8.2.2. Estrategias de mejora – DO

A partir del cruce entre las debilidades internas y las oportunidades del entorno, se proponen estrategias orientadas a superar limitaciones actuales de pallearlo.com mientras se

aprovechan condiciones favorables del mercado. La primera acción clave es la reestructuración de la página web, enfocada en resolver los principales obstáculos para el usuario. Esta mejora contempla el rediseño visual del sitio para hacerlo más intuitivo y responsivo, la implementación de un carrito funcional, y, de manera prioritaria, la actualización automatizada del stock, para evitar mostrar productos no disponibles. A esto se suma la necesidad de facilitar medios de pago diversos y accesibles, incluyendo opciones como pagos contra entrega, financiación con aliados como Vanti, o integraciones con pasarelas digitales sencillas. Además, como refuerzo a esta estrategia, se buscaría el implementar campañas de email marketing dirigidas a los usuarios que abandonan el carrito o interactúan con la plataforma sin finalizar su compra, como parte del proceso de recuperación de conversiones.

En paralelo, se plantea una campaña de reconocimiento de marca orientada a públicos en estratos 2 y 3. Esta acción busca posicionar a pallevarlo.com como una alternativa accesible y confiable para adquirir productos del hogar, tecnología o electrodomésticos a precios competitivos. La campaña se enfocará en mensajes aspiracionales que resalten la posibilidad de mejorar el hogar sin incurrir en gastos excesivos. Frases como “Productos para tu hogar sin pagar de más” permitirán generar cercanía y confianza, y construir un vínculo emocional con consumidores sensibles al precio.

Finalmente, se propone una estrategia de marketing con microinfluencers regionales. La idea es colaborar con creadores de contenido locales en distintas ciudades del país — especialmente fuera de Bogotá— que puedan mostrar la experiencia de compra desde la plataforma, destacar los beneficios en términos de precios y alcance, y promover la marca de forma orgánica en sus comunidades digitales.

8.2.3. Estrategias defensivas – FA

Las estrategias resultantes del cruce entre fortalezas internas y amenazas externas se enfocan en fortalecer la percepción de valor de pallearlo.com frente a un consumidor cada vez más exigente, desconfiado y sensible al precio. Una primera acción clave es ofrecer promociones exclusivas en el canal propio, con el fin de incentivar la compra directa desde la página web. Esto se puede lograr mediante códigos de descuento aplicables únicamente en pallearlo.com, resaltando los beneficios de comprar directamente: acceso a precios aún más bajos, promociones limitadas y procesos de compra más seguros. Esta medida también ayudará a reducir la dependencia de marketplaces, que, si bien generan tráfico y ventas, implican comisiones y menor control de la experiencia del cliente.

En segundo lugar, es necesario posicionar la confiabilidad en los tiempos de entrega como un atributo diferenciador frente a otros competidores. Aprovechando la experiencia logística del Grupo Merpes, se pretendería visibilizar los altos niveles de cumplimiento en entregas a través de una sección destacada en la página de inicio, testimonios reales de usuarios y datos como “el 96% de nuestras entregas se completan en 48 horas o menos”. Esta acción no solo responde a la expectativa de inmediatez del cliente colombiano, sino que también construye confianza en una categoría donde la incertidumbre postcompra aún pesa mucho, y más en un e-commerce aún poco conocido.

Por último, se sugiere una campaña de confianza institucional, orientada a destacar que pallearlo.com no es un emprendimiento improvisado, sino una extensión digital del Grupo Merpes, una compañía con más de 25 años de trayectoria en logística, almacenamiento y distribución en siete países latinoamericanos. Esta narrativa debe estar presente en lugares

estratégicos como el home del sitio web, el footer de los correos automáticos y el apartado “quiénes somos”, con un tono profesional y cercano.

8.2.4. Estrategias de supervivencia – DA

Un primer paso fundamental es implementar un plan de independencia digital, con metas claras para disminuir la alta dependencia de marketplaces en el mediano plazo. Por ejemplo, pasar del 95% al 80% de ventas generadas en estos canales en un periodo de seis meses. Para lograrlo, se propone robustecer el canal propio a través de descuentos exclusivos, beneficios adicionales y campañas de retargeting dirigidas a quienes ya han interactuado con la web o redes sociales. Esta acción no solo aumenta el control sobre la experiencia de compra, sino que también permite mejorar los márgenes de ganancia.

En paralelo, es urgente un rediseño del branding de pallearlo.com, pues la imagen actual no comunica valor, cercanía ni confianza. Se recomienda desarrollar un logo actualizado, un slogan atractivo y una línea gráfica coherente que pueda ser aplicada en todos los puntos de contacto de la marca: desde el sitio web y las redes sociales, hasta empaques o correos electrónicos. El estilo visual debe transmitir que se trata de una marca pensada para hogares colombianos, accesible, confiable y económica. Una identidad sólida no solo mejora la recordación de marca, sino que permite competir en un entorno donde las apariencias influyen directamente en la decisión de compra.

Finalmente, se propone establecer una auditoría semanal del inventario digital, con el fin de corregir una de las fallas más graves de la operación actual que corresponde a la falta de

actualización del stock en la página web. Esto genera una experiencia frustrante para el usuario, que muchas veces abandona la compra al ver que los productos no están disponibles. Se debería asignar una persona o equipo del grupo Merpes para que sea responsable de revisar y actualizar inicialmente de manera manual la información mínimo una vez a la semana, y paulatinamente implementar una solución automatizada que sincronice el inventario real con el e-commerce. Esta práctica permitirá mejorar la tasa de conversión y recuperar ventas que hoy se están perdiendo por errores evitables.

Figura 23

DOFA Cruzado

DOFA CRUZADO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1: Crecimiento sostenido del e-commerce en Colombia y en el mundo, lo que representa un entorno favorable para consolidar su canal digital.</p> <p>O2: Expansión en Bogotá y, especialmente, a nivel nacional, lo cual permitiría descentralizar el ecosistema mayorista, actualmente muy concentrado en la capital.</p> <p>O3: Desarrollo de su marca propia Mertec, con capacidad para ofrecer electrodomésticos a buen precio y con mayor control sobre márgenes, diseño y posicionamiento.</p>	<p>A1: Competencia intensa y diversa, no solo frente a grandes retailers como Exito, sino también frente a múltiples mayoristas y revendedores que operan dentro de los mismos marketplaces donde vende Grupo Merpes.</p> <p>A2: Consumidor más exigente y selectivo, con expectativas altas en experiencia de usuario, tiempos de entrega, confianza digital y servicio postventa.</p> <p>A3: Entorno económico retador, donde la alta sensibilidad al precio, la inflación y la incertidumbre financiera impactan la demanda y reducen márgenes.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F1: Amplia experiencia en logística, almacenamiento y distribución, con know-how adquirido también a través de operaciones en otros países.</p> <p>F2: Portafolio robusto con marcas reconocidas en varias categorías, lo que genera confianza y posicionamiento ante los clientes.</p> <p>F3: Precios más bajos que el mercado tradicional, gracias al modelo mayorista y descuentos constantes, lo cual resulta atractivo para consumidores sensibles al precio.</p>	<p>F1-O2: Campaña de expansión nacional: Lanzar una campaña en redes sociales y Google Ads destacando la experiencia logística de Grupo Merpes y su cobertura en otras regiones de Colombia, usando frases como "Llega a donde otros no llegan".</p> <p>F3-O1: Comparadores de precios en redes: Crear piezas comparando precios de Pallevarlo con retailers como para mostrar el ahorro.</p> <p>F2-O3: Línea de contenido para Mertec: Producir videos cortos y tutoriales sobre el uso de productos Mertec (ej: "Cómo sacarle el jugo a tu air fryer Mertec"), distribuidos por TikTok, Instagram y YouTube Shorts.</p>	<p>F1-F3-A1: Promociones exclusivas por canal propio: Ofrecer códigos de descuento especiales si el cliente compra directamente en Pallevarlo.com y no en marketplaces.</p> <p>F1-A2: Destacar tiempos de entrega confiables: Incluir una sección visible en la web y redes sociales mostrando testimonios o métricas de entregas exitosas ("96% de entregas en 48 horas o menos").</p> <p>F1-A2: Campaña de confianza: Resaltar que Pallevarlo no es una tienda improvisada sino un respaldo del Grupo Merpes con décadas de experiencia y operación internacional. Esto puede ir en el home de la web y en el footer de los correos.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>D1: Falta de reconocimiento en el canal B2C, especialmente con su marca "Pallevarlo", lo que dificulta generar confianza en nuevos usuarios.</p> <p>D2: Infraestructura digital deficiente, con bajo mantenimiento de la web, sin inversión en publicidad, sin actualización de stock y con experiencia de compra poco optimizada.</p> <p>D3: Alta dependencia de proveedores y marketplaces, lo que limita su capacidad de control sobre la oferta de productos y sobre las dinámicas de ventas fuera de sus propios canales.</p>	<p>D2-O1: Reestructuración de la página web: Invertir en una mejora básica del sitio que incluya actualización automatizada de stock, diseño responsivo y carrito funcional.</p> <p>D1-O3: Campaña de reconocimiento de marca: Activar pauta en redes sociales dirigida a públicos en estratos 2-4 con mensajes aspiracionales que destaquen accesibilidad de productos. Ej: "Productos para tu hogar sin pagar de más".</p> <p>D3-D1-O2: Microinfluencers regionales: Colaborar con creadores de contenido locales para promover la marca Pallevarlo en ciudades fuera de Bogotá. Que muestren la experiencia de compra y destaquen precios bajos.</p>	<p>D3-A1: Plan de independencia digital: Establecer una meta para reducir dependencia de marketplaces (ej: pasar del 80% al 60% de ventas ahí en 6 meses), potenciando el canal propio con descuentos exclusivos y campañas de retargeting.</p> <p>D1-A1: Rediseño de branding: Crear un logo, slogan y línea gráfica definida para Pallevarlo, con un estilo amigable, cercano y económico. Usarlo en todas las comunicaciones para que la marca se posicione.</p> <p>D2-A3: Auditoría semanal de inventario digital: Implementar un flujo de trabajo donde se revisa y actualiza el stock en la web mínimo una vez a la semana para evitar pérdida de ventas.</p>

Fuente: Elaboración propia

9. Definición Y Determinación Del Plan De Mejora

A partir del análisis realizado, se identifican diversas oportunidades de mejora para el área de E-Commerce de PaLlevarlo.com. Si bien la empresa cuenta con una estructura comercial y logística sólida, su canal de venta online propio aún no presenta un posicionamiento claro ni un desarrollo consolidado que permita atraer efectivamente a los consumidores digitales.

Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), “la experiencia positiva de compra ha llevado a que el 71% de los usuarios realicen compras constantes en tiendas digitales”, lo que representa una oportunidad clave para fortalecer el e-commerce propio de Grupo Merpes. Potenciar este canal permitiría no solo captar una mayor demanda, sino también reducir la dependencia de marketplaces externos y evitar los costos de comisiones. Además, considerando que “más de 39 millones de colombianos tienen acceso a Internet, lo que representa el 74% de la población” (CCCE, n.d.), el comercio electrónico tiene un gran potencial de crecimiento a nivel nacional, con un público amplio y cada vez más dispuesto a comprar en línea.

Adicionalmente, se debe mencionar que es importante que la empresa pueda tener un grado más alto de personalización y comunicación cercana con el cliente, ya que “la personalización y la experiencia del cliente serán claves para el éxito de las empresas en el ecommerce en el 2025. Los consumidores buscan experiencias de compra personalizadas, con recomendaciones de productos relevantes, ofertas especiales y una atención al cliente eficiente” (Blog Melonn, n.d.). Por esa razón las estrategias del plan de mejora estarán enfocadas en atraer un nuevo público a la plataforma de comercio electrónico con la finalidad de incrementar las ventas y mejorar la experiencia del cliente a través de los medios digitales.

Entendiendo las limitaciones actuales en términos de inversión monetaria e infraestructura tecnológica para mejorar el posicionamiento de la página web, proponemos tres estrategias clave orientadas a atraer nuevo público. Estas se enfocan en la creación de contenido atractivo y relevante, la implementación de estrategias de posicionamiento SEO y SEM, y la colaboración con el área de financiación no bancaria de la empresa, con el objetivo de facilitar que los clientes adquieran productos directamente a través de PaLlevarlo.com con opciones de pago financiado. Estas acciones buscan fortalecer el canal digital propio, generar mayor visibilidad y mejorar la experiencia de compra del usuario.

9.1. Objetivo general

Mejorar el posicionamiento del e-commerce PaLlevarlo.com mediante estrategias de contenido, SEO/SEM y financiación al cliente, para atraer nuevo público, fortalecer el canal digital y optimizar la experiencia de compra

9.2. TOFU – Consideración

9.2.1. Objetivo

Aumentar en un 20% el tráfico hacia PaLlevarlo.com en los próximos 3 meses, a través de contenido atractivo en redes sociales que genere al menos 2.500 impresiones mensuales y eleve en un 10% el ticket promedio de los visitantes provenientes de estas publicaciones.

9.2.2. Roles y habilidades

Xiomara es responsable de coordinar las estrategias de marketing digital y garantizar la implementación efectiva del plan de acción para aumentar el tráfico a PaLlevarlo.com. Como líder del área de E-Commerce, su enfoque debe estar en dirigir a su equipo para asegurar que las metas y estrategias de TOFU sean claras, ejecutadas eficientemente y alineadas con los objetivos generales del área.

Para cumplir con esta responsabilidad, Xiomara necesita habilidades en liderazgo y gestión de equipos, lo que le permite coordinar y dirigir a los distintos roles dentro del equipo de E-Commerce. Además, debe ser capaz de tomar decisiones fundamentadas, basadas en análisis de datos y resultados de campañas previas, para ajustar las estrategias de marketing de manera oportuna.

Su rol también requiere una sólida capacidad para desarrollar y ajustar estrategias de marketing, maximizando el tráfico mediante canales propios y marketplaces. De igual manera, debe usar su experiencia en la gestión de relaciones con marketplaces clave, como Falabella, Éxito y MercadoLibre, ya que estos son cruciales para atraer tráfico de calidad. Finalmente, Xiomara debe ser hábil en el análisis de KPIs, interpretando métricas clave para ajustar campañas y optimizar los resultados de tráfico en la tienda online.

9.2.3. Estrategia

El plan por cumplir para esta fase del embudo es aumentar la visibilidad y atracción hacia PaLlevarlo.com mediante contenido ilustrativo y visualmente atractivo en redes sociales, complementando con publicidad y optimización continua de la página web, con el fin de captar usuarios potenciales e incentivarlos a conocer el sitio.

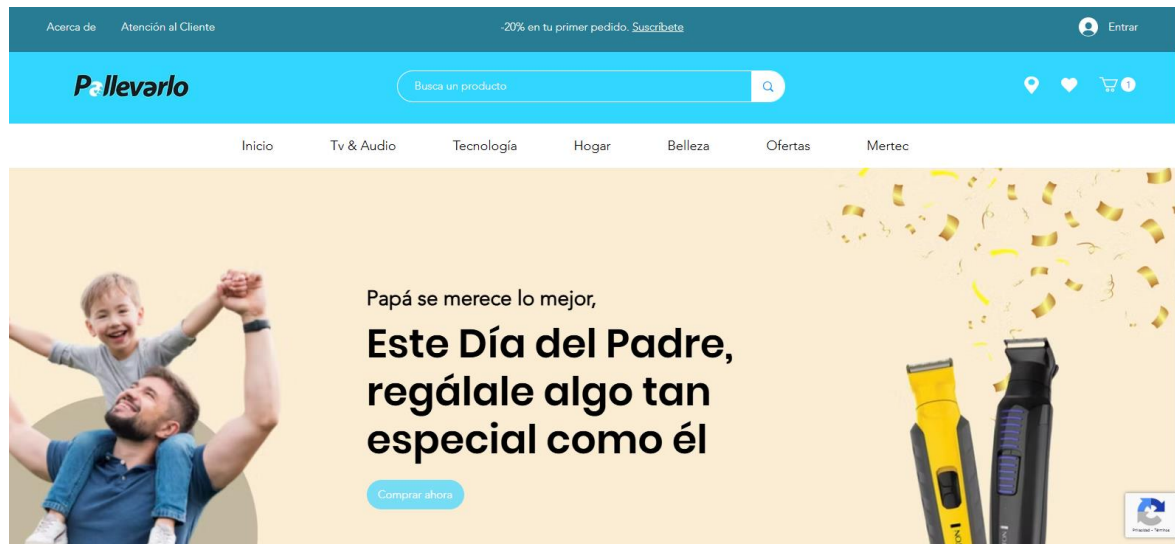
9.2.4. Tácticas

9.2.4.1. Optimización de la página web

Una de las urgencias más críticas identificadas fue el estado actual de la página web de PaLlevarlo.com. Para abordar este problema, se llevará a cabo un rediseño centrado en mejorar la usabilidad, la confiabilidad y la experiencia general del usuario. El nuevo diseño conservará elementos visuales de la versión anterior, como las tonalidades azules que refuerzan percepciones de seguridad y confianza, pero incorporará una estética más sobria y limpia que proyecte mayor profesionalismo, tal y como se ilustra en la figura 24.

Figura 24

Nueva propuesta de página web para Pallevarlo.com

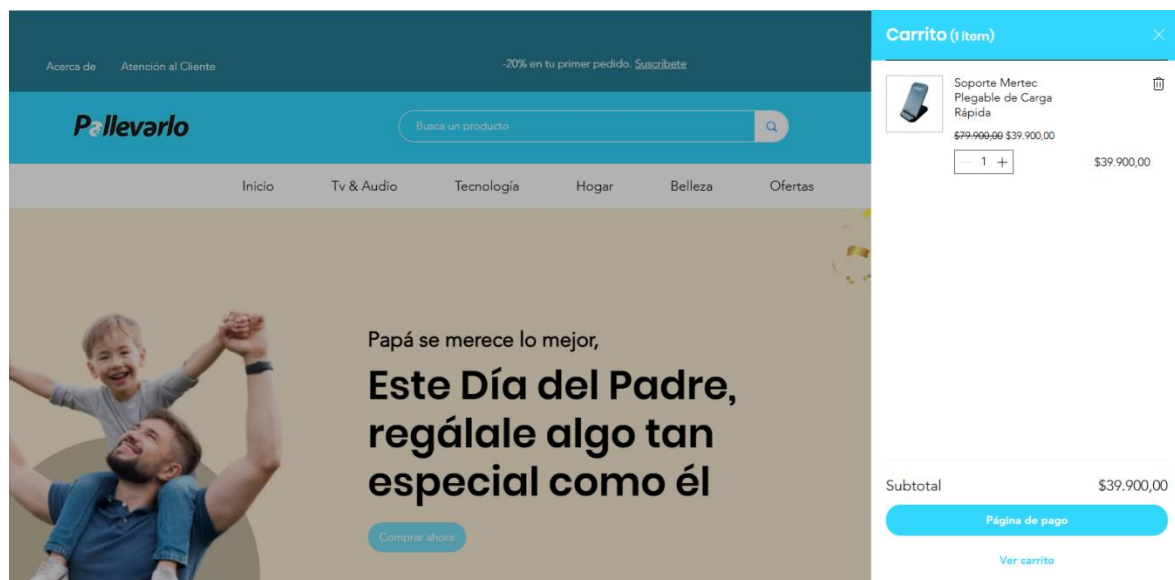


Fuente: Elaboración propia

En esta nueva versión se prioriza una navegación más intuitiva y fluida. Por ejemplo, el usuario podrá ver el contenido de su carrito de compras mientras continúa explorando otras secciones del sitio (Figura 25), sin necesidad de ser redirigido a otra página, como ocurría anteriormente.

Figura 25

Nuevo carrito de compras



Fuente: Elaboración propia

A nivel técnico también se optimizarán elementos clave como los botones de acción y las proporciones del diseño, manteniendo la estructura base pero mejorando el funcionamiento desde el código de programación para garantizar mayor rendimiento del sitio.

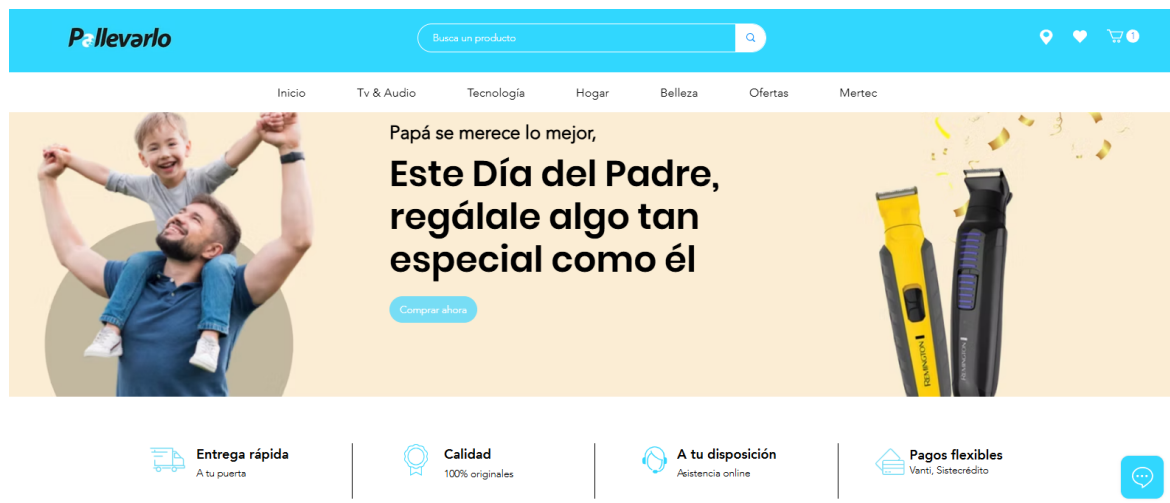
Por otro lado, uno de los problemas más frecuentes detectados estaba relacionado con el manejo del inventario. La página presentaba productos fuera de stock durante largos periodos de tiempo, afectando tanto la experiencia del usuario como la percepción de confiabilidad de la marca. Para solucionar esto, se integrará un sistema automatizado de actualización de inventario, acompañado de una auditoría semanal por parte del equipo de e-commerce que permita mantener la disponibilidad real reflejada en la web, para así garantizar la visibilidad de los productos y posteriormente hacer posible la venta.

Adicionalmente se harán banners superiores referentes a eventos especiales de acuerdo a temporalidades o grandes promociones. Por ejemplo, utilizando eventos como el día del padre para visibilizar los productos. También se harán visibles los diferenciadores de Pallearlo.com en

la página web. Es importante fortalecer la percepción del usuario comunicando las entregas rápidas, la originalidad de los productos, el servicio al cliente y la variedad de métodos de pago aceptados.

Figura 26

Banner superior y sección de beneficios clave

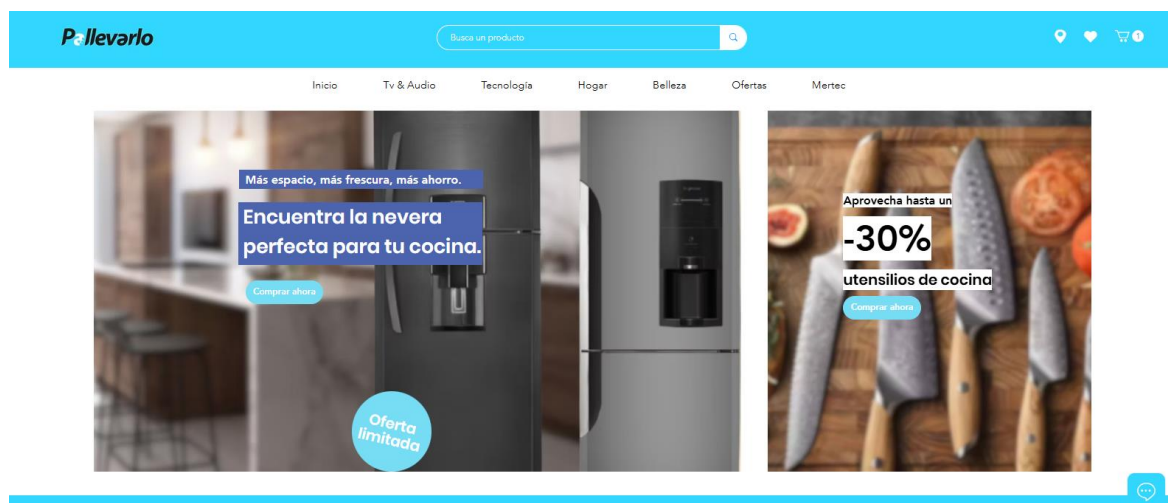


Fuente: Elaboración propia

En la página de inicio del e-commerce también se pondrán cajas de producto haciendo alusión a las ofertas vigentes.

Figura 27

Cajas de producto

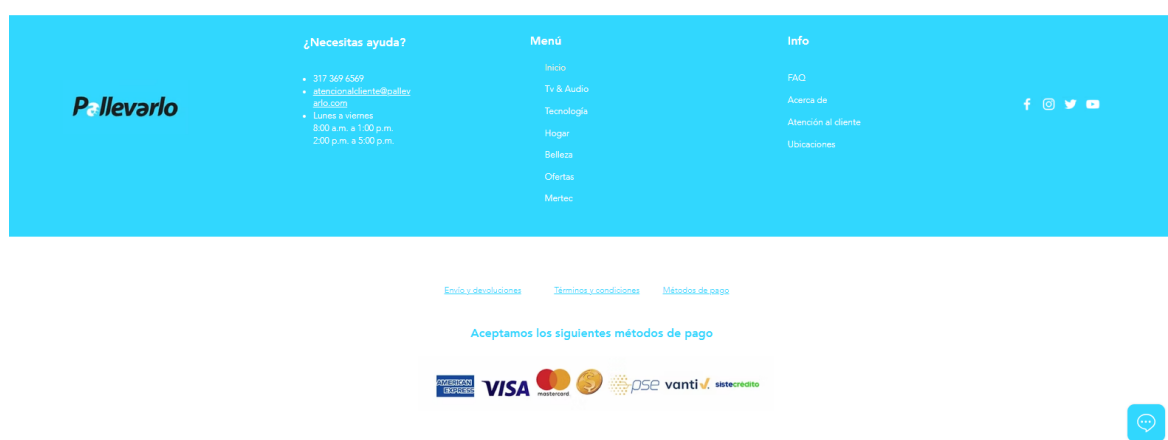


Fuente: Elaboración propia

En el pie de la página web estará la información de contacto y horarios. Además de información adicional pertinente para el usuario, como preguntas frecuentes o ubicaciones de tiendas y oficinas. Finalmente, están las políticas de envío y devolución, términos y condiciones y los diferentes métodos de pago disponibles.

Figura 28

Pie de página web



Fuente: Elaboración propia

Si bien se aceptan las franquicias de tarjetas de crédito y débito más frecuentes, se añaden medios de pago también muy usados e interesantes para la población colombiana, como Efecty, PSE, Vanti Listo y Sistecrédito. Esta variedad de métodos de pago también hace más fácil el llegar a otros estratos socioeconómicos del país.

9.2.4.2. Generación de conocimiento de PaLlevarlo a través de redes sociales

Para aumentar el tráfico hacia PaLlevarlo.com y mejorar su visibilidad digital, se desarrollará contenido visual atractivo en formatos como infografías, carruseles y videos cortos adaptados a redes sociales como Instagram y TikTok. Estas piezas estarán enfocadas en comunicar los atributos diferenciadores de la marca, como sus precios de mayorista y la eficiencia en los tiempos de entrega.

El contenido se pautará estratégicamente con el fin de alcanzar audiencias más amplias, priorizando una expansión geográfica que apunte a regiones fuera de Bogotá. Con esto, se busca descentralizar el tráfico y aumentar el reconocimiento de marca en otras zonas del país. Un ejemplo se aprecia en la figura 29, donde con la frase “Entrega rápida en todo el país” y varios atributos más se pretende dar a conocer, pero también fortalecer la percepción de la marca. Esta práctica se pretende mantener en la próxima etapa del embudo bajo estrategia SEM.

Figura 29

Ejemplo historia publicitaria en Instagram



Fuente: Elaboración propia

9.2.5. Presupuesto y rubros a considerar

Existen ciertos rubros que deben contemplarse a lo largo de todas las fases del embudo, ya que son esenciales para el funcionamiento general de la estrategia. Uno de ellos es el costo del personal. Para la implementación de la estrategia de pallevarlo.com, se contará con tres personas del equipo de e-commerce, quienes estarán principalmente enfocadas en el mantenimiento y correcto funcionamiento de la página web.

Si bien los sueldos ya se encuentran contemplados dentro del estado de resultados (P&G) de la empresa, por efectos del presente ejercicio se incluyen aquí nuevamente para efectos de claridad y consistencia en el análisis.

Adicionalmente, se considera la contratación de un community manager, encargado de la generación de contenido para redes sociales y la mejora de las comunicaciones digitales de la marca.

Otro rubro transversal es la inversión en contenido pago, específicamente en historias publicitarias de Instagram. Se ha proyectado un número objetivo de 20.000 impresiones a través de este canal. (Ver el anexo adjunto para el desglose detallado de los costos y las fuentes utilizadas para su estimación).

Tabla 7

Rubros asociados a las tácticas de la fase de TOFU

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Salario base equipo e-commerce (3 personas)	\$ 5.700.000,00	\$ 68.400.000,00
Salario base Community Manager	\$ 2.736.000,00	\$ 32.832.000,00
Historias publicidad Instagram	\$ 421.700,00	\$ 5.060.400,00
Total estimado	\$ 8.857.700,00	\$ 106.292.400,00

Fuente: Elaboración propia

9.3. MOFU- Interés y consideración

9.3.1. Objetivo

La parte MOFU del embudo representa la etapa en la que los potenciales clientes demuestran un interés activo en adquirir un producto o servicio. Por esta razón, el objetivo SMART con el que se alinearán las tácticas en esta fase es el siguiente: Aumentar en un 30% el tráfico orgánico mensual promedio de PaLlevarlo.com durante los próximos 9 meses, mediante la implementación de una estrategia integral que combine acciones de SEO y SEM.

9.3.2. Roles y habilidades

Para llevar a cabo esta estrategia se requieren roles con habilidades técnicas en investigación de palabras clave, optimización on-page y off-page (SEO), creación y gestión de campañas publicitarias (SEM), análisis de datos y herramientas de Google (Analytics, Search Console, Ads). Adicionalmente, se necesitan habilidades blandas de pensamiento estratégico, comunicación para coordinar acciones, capacidad analítica para interpretar resultados y adaptabilidad para ajustar las estrategias según el rendimiento.

Para la correcta ejecución de la estrategia es necesario un líder, que naturalmente sería la coordinadora del área, Xiomara, para poder coordinar al equipo de trabajo y poder tomar insights valiosos que permitan un mayor entendimiento del público en las plataformas digitales

9.3.3. Estrategia

Construir una experiencia digital fluida que potencie la visibilidad de Pallearlo.com en los motores de búsqueda y maximice la interacción con el cliente a través de canales clave como SEM, SEO, chatbot y e-mail marketing. Además, se trabajará para fortalecer la percepción de la marca propia de Pallearlo: Mertec.

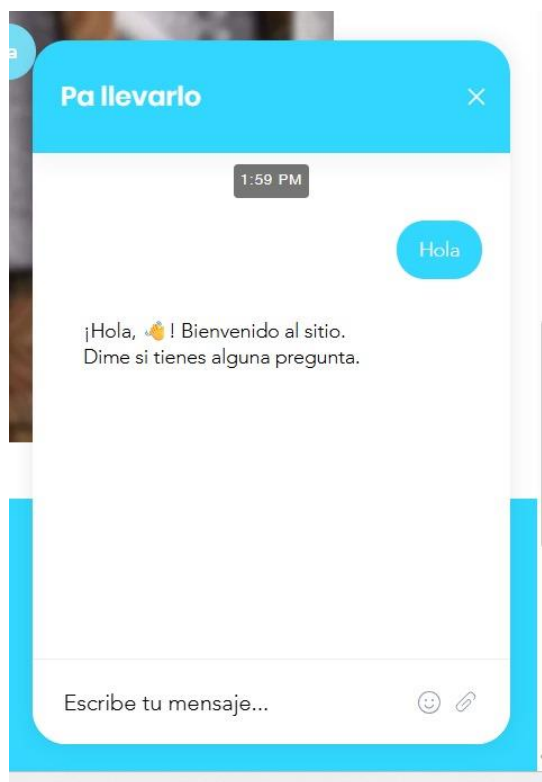
9.3.4. Tácticas

9.3.4.1. Chatbot y e-mail marketing para atención personalizada y descuentos exclusivos

Con esta táctica se busca ofrecer más razones y una experiencia más agradable que conduzca al usuario a realmente considerar completar la compra en Pallearlo.com. Junto al mejoramiento de la página web, decidimos incluir un chatbot que, aunque también puede tener funciones de servicio al cliente post-compra, será particularmente útil en esta etapa del embudo para guiar al cliente a lo largo de su proceso de compra, brindándole asesoría personalizada.

Figura 30

Chatbot de la página web

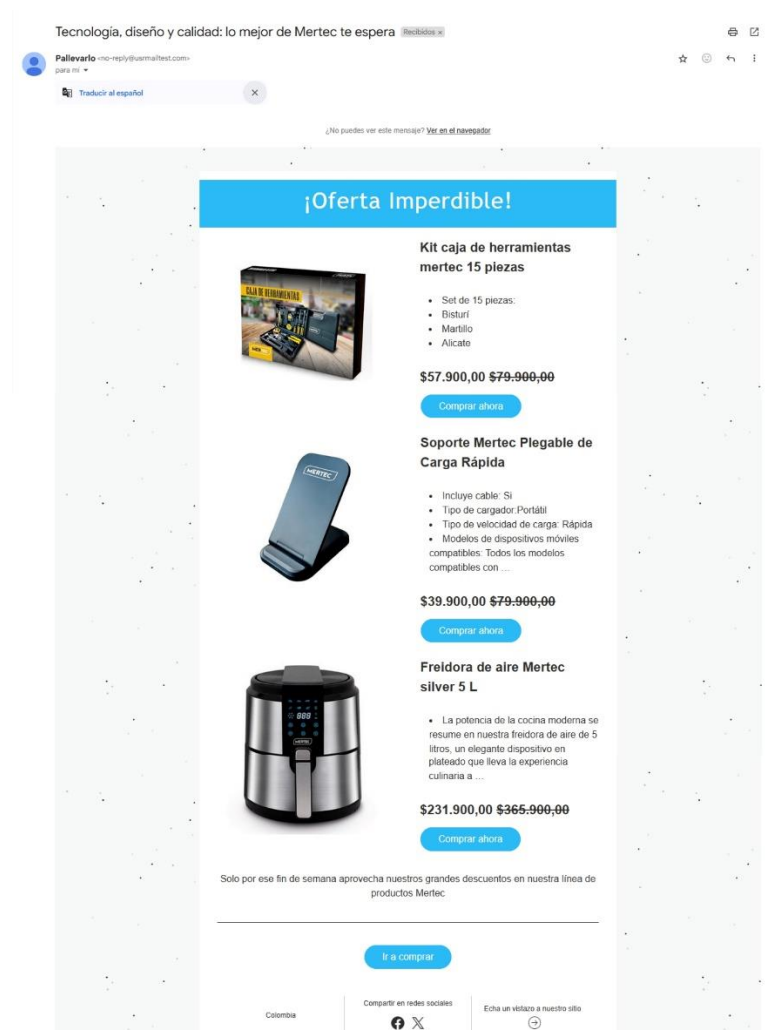


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se atraerá más público a través de email marketing. En el primer encabezado de la página web se incluirá una invitación para que el usuario se suscriba a Pallearlo.com, ofreciendo un 20% de descuento en la primera compra al suscribirse. Además, se enviará un newsletter a la base de clientes ya registrados, con descuentos relevantes y promociones exclusivas. Estas acciones no solo buscan incentivar la compra, sino también comenzar a construir una comunidad poco a poco.

Figura 31

Newsletter



Fuente: Elaboración propia

9.3.4.2. Estrategia SEO y SEM

Junto con la optimización general de la página, también se ha tenido en cuenta la inclusión de palabras clave como tecnología, hogar, ofertas y electrodomésticos, con el fin de mejorar la visibilidad de Pallearlo.com de manera orgánica a través de los motores de búsqueda. Se pretende que, mediante la implementación de la estrategia SEO detallada en la tabla a continuación, se logre destacar entre las principales opciones de búsqueda de los potenciales clientes.

Tabla 8

Conceptos principales para la estrategia SEO

Keywords	Tecnología, Colombia, Hogar, Tecnología, Ofertas, Electrodomésticos, Deportes, Compra segura, Tienda online
Keywords primarias	Tienda online, Hogar, Ofertas, Electrodomésticos
URL	https://www.pallevarlo.com/shop/webpage
Metadescripción	Explora nuestra tienda online 100% colombiana de electrodomésticos, tecnología, hogar y deportes en Pallearlo. Encuentra ofertas exclusivas y compra de forma segura. ¡Descubre nuestro catálogo ahora!
Título de la página	Tienda Online Comprar electrodomésticos, tecnología, hogar y deportes en Pallearlo
Título del contenido	Tienda Online Pallearlo: Encuentra tus productos favoritos

Fuente: Elaboración propia

En complemento con la estrategia SEO, es necesario implementar estrategias SEM, es decir, pagar publicidad en motores de búsqueda como Google, y adicionalmente a través de redes sociales como Instagram para aumentar el tráfico hacia Pallearlo.com, especialmente considerando la feroz competencia y el relativamente bajo conocimiento de la marca en el canal

B2C. En Google, la publicidad estará orientada a asegurar un puesto entre los primeros lugares de búsqueda para las palabras clave ya determinadas previamente, como tecnología, hogar, ofertas y electrodomésticos, garantizando que Pallearlo.com sea fácilmente accesible para los usuarios interesados.

Figura 32

Ejemplo resultado de búsqueda a través de estrategia SEM – Google Ads

Patrocinado

 Tienda Online | Comprar electrodomésticos, tecnología, hogar y deportes en Pallearlo
<https://www.pallearlo.com/shop/webpage>

Tienda Online Pallearlo: Encuentra tus Productos Favoritos

Explora nuestra tienda online 100% colombiana de electrodomésticos, Tecnología, hogar y deportes en Pallearlo. Encuentra ofertas exclusivas y compra de forma segura. ¡Descubre nuestro catálogo ahora!

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en Instagram, se pautarán publicaciones que promoverán tanto a Pallearlo.com como a la línea de productos Mertec, destacando sus características como productos de alta calidad a precios accesibles, lo que permitirá atraer más tráfico hacia el sitio y reforzar la imagen de la marca propia. De igual manera se dispuso de una sección en la página exclusiva para los artículos de Mertec, para que tengan protagonismo y sean más fáciles de encontrar por el usuario.

Figura 33

Sección Mertec en Pallearlo.com



Fuente: Elaboración propia

La publicidad en Instagram tiene la ventaja de llegar de manera más directa a un público potencialmente interesado, incluso antes de que realicen una búsqueda activa. A diferencia de Google, donde los anuncios se muestran como resultado de una búsqueda específica, en Instagram los anuncios se pueden orientar hacia personas que ya han mostrado interés en temas relacionados, como electrodomésticos a buen precio.

Esto permite una segmentación más proactiva, ya que la plataforma utiliza información de comportamiento y preferencias para determinar qué contenido es más relevante para cada usuario. Además, el uso de hashtags en las publicaciones funciona de manera similar a las palabras clave en los motores de búsqueda de la red social, ayudando a que el contenido sea descubierto por usuarios que siguen o buscan estos términos.

Figura 34

Ejemplo publicidad paga en Instagram



Fuente: Elaboración propia

9.3.5. Presupuesto y rubros a considerar

En esta etapa del embudo, debido al aumento de actividades clave como email marketing y chatbot, puede ser prudente considerar la incorporación de una persona adicional al equipo. Sin embargo, es importante destacar que este equipo ya forma parte del Grupo Merpes, la casa

matriz de Pallearlo.com. Por lo tanto, no se trataría de contrataciones adicionales, sino de cambios de tareas y reestructuraciones internas.

En cuanto a los sueldos, estos seguirán siendo contemplados como parte del presupuesto, ya que es necesario tenerlos en cuenta para la correcta implementación de las estrategias. No obstante, esto no implica una acumulación de sueldos por cada fase del embudo, sino meramente la recordación de su importancia dentro de los rubros.

El community manager continuará siendo parte esencial en la fase MOFU, ya que las pautas pagadas en redes sociales seguirán en vigor e incluso se incrementarán en intensidad, debido al mantenimiento de campañas de SEM en plataformas como Instagram. Además, se incluirán los costos de suscripciones a plataformas y herramientas necesarias para la ejecución de las estrategias de SEO, SEM y email marketing. Las pautas en Instagram mantendrán su valor estimado.

Tabla 9

Rubros asociados a las tácticas de la fase de MOFU

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Salario base equipo e-commerce (4 personas)	\$ 7.600.000,00	\$ 91.200.000,00
Salario base Community Manager	\$ 2.736.000,00	\$ 32.832.000,00
Estrategia SEO - Tus Clicks	\$ 480.000,00	\$ 5.760.000,00
Estrategia SEM - Google Ads	\$ 1.800.000,00	\$ 21.600.000,00
E-mail Marketing - Mailchimp	\$ 210.000,00	\$ 2.520.000,00
Posts publicidad Instagram	\$ 421.700,00	\$ 5.060.400,00
Total estimado	\$ 13.247.700,00	\$ 158.972.400,00

Fuente: Elaboración propia

9.4. BOFU – Conversión

9.4.1. Objetivo

La empresa cuenta con un área de financiación no bancaria que ofrece a los clientes la posibilidad de adquirir productos y financiar sus compras a través de la facturación de servicios públicos, como la factura de Vanti. El objetivo principal de esta estrategia es generar mayor tráfico hacia la página web y atraer nuevos clientes, brindándoles una alternativa de financiamiento que no requiere intermediación bancaria.

Adicionalmente, se busca fortalecer la relación con los clientes actuales mediante acciones que promuevan el conocimiento y uso de la plataforma digital, resaltando los beneficios que esta puede ofrecer durante su proceso de compra. Por ello, a partir de este objetivo se busca que al menos el 15% de los clientes que reciban las campañas de email marketing completen su compra en PaLlevarlo.com utilizando el método de pago a través de la factura de Vanti, en un plazo de los próximos 4 meses.

9.4.2. Roles y habilidades

El apoyo de la directora del área de e-commerce Xiomara Ariza es fundamental para el éxito de esta estrategia, ya que su liderazgo permite alinear los objetivos de la financiación no bancaria con la visión digital de la empresa, optimizando la experiencia del usuario y garantizando una ejecución coordinada entre las distintas áreas involucradas. Su rol debe enfocarse en comprender el perfil del cliente objetivo, adaptar la plataforma para facilitar el proceso de compra financiada, junto con la coordinación de tareas en el equipo de trabajo.

Adicionalmente se encuentra Natalia Merchan, coordinadora del canal de PaLlevarlo.com, es una persona clave, ya que ella es la responsable directa de la operación y el rendimiento de la plataforma de e-commerce. Su conocimiento profundo del sitio web, y los procesos de compra en línea es esencial para implementar las adaptaciones necesarias que faciliten el uso del método de pago a través de la factura de Vanti. Además, su rol como coordinadora implica la gestión y supervisión de las campañas de email marketing dirigidas a los clientes, asegurando que los mensajes sean efectivos y que se realice un seguimiento adecuado para alcanzar el objetivo del 15% de conversiones

9.4.3. Estrategia

Facilitar y estimular la conversión de usuarios en compradores mediante opciones de financiamiento accesibles y estrategias de venta cruzada, eliminando barreras económicas y aumentando el valor promedio del carrito.

9.4.4. Tácticas

9.4.4.1. Vanti Listo y Sistecrédito como métodos de pago

En la etapa final del embudo (BOFU), el objetivo principal es concluir las ventas. Para alcanzar este propósito, una de las tácticas clave será la inclusión de opciones de pago adicionales, específicamente Vanti Listo y Sistecrédito. Estos métodos de pago son fundamentales, ya que permiten llegar a una mayor población de estratos 2 a 4, quienes pueden no disponer de tarjetas de crédito. Si bien Pallevarlo.com ya aceptaba consignaciones a través de Efecty, se tiene que tener en cuenta la naturaleza de los productos que comercializa la tienda (electrodomésticos, celulares, parlantes, entre otros). Estos productos, aunque necesarios, suelen

representar un gasto significativo para muchas familias, por lo que es común que los compradores busquen la opción de pagar a cuotas.

Por este motivo, ofrecer la posibilidad de pago mediante Vanti Listo y Sistecrédito abre la puerta a un segmento mucho más amplio de clientes que buscan financiamiento para sus compras.

En línea con las estrategias planteadas en el DOFA cruzado, donde se busca expandir la operación a más ciudades y municipios de Colombia, la implementación de métodos de pago fáciles de usar, como el pago a través de la factura del gas, representa una ventaja competitiva significativa. Esta opción es especialmente valiosa para una población mayor o para aquellos con menos acceso a tecnologías.

La opción se materializará en la pasarela de pago de la página web, pero también es necesario hacer continuamente las respectivas comunicaciones a través de las redes sociales para atraer más público.

Figura 35

Ejemplo publicación Vanti



Fuente: Elaboración propia

Para la implementación de estas estrategias, se han definido dos fases principales: la primera consiste en campañas de email marketing y la segunda en la adaptación de los métodos de pago para incluir la opción de financiación a través de la factura de Vanti. En la fase de email marketing, se enviarán comunicaciones personalizadas tanto a los clientes actuales (utilizando la base de datos de la empresa) como a nuevos prospectos (leads captados a través de distintos canales). Estas comunicaciones tendrán como objetivo dar a conocer la página web y destacar los beneficios disponibles al momento del pago. Asimismo, esta táctica buscará incrementar el tráfico hacia *PaLlevarlo.com* mediante mensajes atractivos sobre nuevos lanzamientos, productos más vendidos y contenido relevante adaptado a cada segmento de cliente.

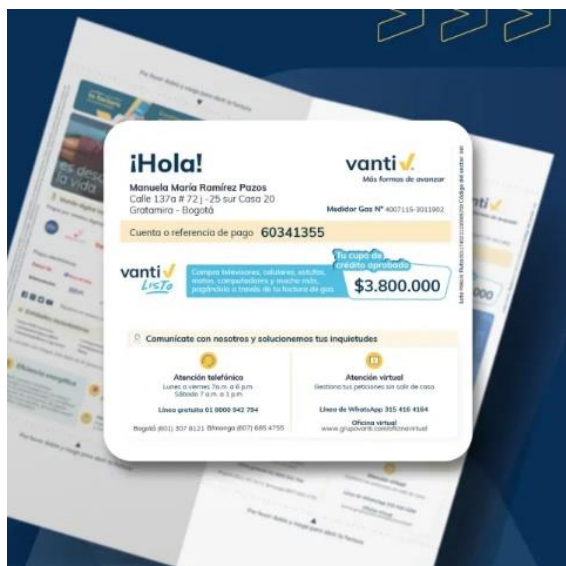
Por otro lado, la segunda fase contempla la inclusión del método de pago mediante factura de Vanti dentro de *PaLlevarlo.com*. Para esto, se integrará un módulo en el checkout que

permita al cliente seleccionar esta opción, la cual estará habilitada únicamente para usuarios que hayan sido previamente aprobados mediante un estudio de crédito realizado por Vanti. Una vez aprobado, al cliente se le asignará un cupo de crédito personalizado y una referencia de pago única.

Será necesario también educar al público sobre cómo hacer sus pagos a través de Vanti Listo y Sistecrédito. Para garantizar que el proceso sea sencillo, al seleccionar uno de estos métodos de pago en Pallearlo.com, el usuario será redirigido automáticamente a un enlace externo de la entidad seleccionada. El proceso variará según la entidad, por ejemplo, si elige Vanti Listo, bastará con ingresar la referencia de pago que se asigna en los recibos del servicio público.

Figura 36

Ejemplo factura Vanti



Fuente: Grupo Vanti

Teniendo en cuenta la imagen anterior podemos observar que cada cliente cuenta con una referencia de pago única, que se asociará a su perfil dentro del sitio web. Durante el proceso de compra, el sistema validará esta información en tiempo real y permitirá finalizar la transacción cargando el valor a su factura de servicios públicos. Esta opción no solo facilitará la adquisición de productos sin necesidad de bancos, sino que mejorará la experiencia del usuario mediante una alternativa de pago confiable, segura y adaptada a su realidad económica.

9.4.4.2. Cross-selling en la página web y redes sociales

Como recurso adicional para cerrar más ventas y aumentar el valor promedio de compra, se implementará una estrategia de cross selling. Esta táctica aprovechará la naturaleza complementaria de los productos disponibles en Pallearlo.com, ya que muchos de los artículos que se venden en la plataforma son complementarios entre sí.

El cross selling no solo se centra en incrementar el volumen de ventas por cliente, sino que también representa una excelente oportunidad para potencializar la marca Mertec. Al ofrecer productos complementarios bajo esta marca, se refuerza la presencia de Mertec en el mercado, posicionándola como una opción confiable y de calidad en diferentes categorías, desde artículos tecnológicos hasta productos de cocina.

Estas opciones de combinaciones de productos se mostrarán al cliente en el proceso de compra, justo cuando esté a punto de proceder con el pago. Se utilizarán mensajes como: "Otros usuarios también llevaron..." o "Este artículo iría bien con...".

Otro canal importante de comunicación para implementar esta estrategia de cross selling son las redes sociales, donde se pueden crear publicaciones combinadas de productos. Por ejemplo, como se ilustra en la figura a continuación, se le comunica al potencial cliente un

combo de un celular junto con un producto Mertec, mostrándolo como una oferta atractiva para los usuarios.

Figura 37

Ejemplo publicación Cross-selling

The advertisement features a bright blue background with white and light blue text. At the top right, the logo "Pallearlo" is displayed in white. The main headline reads "¡LLÉVATELO TODO EN UN SOLO COMBO!" in large, bold, white capital letters. Below this, the text "Celular Samsung A55 + Soporte Mertec carga rápida al mejor precio" is written in white. A smaller line of text says "Conéctate, graba, trabaja o diviértete con comodidad." In the center, a white button with the text "COMPRA AQUÍ" is visible. On the left, a black Mertec fast charger is shown on a white pedestal. On the right, a light blue Samsung A55 smartphone is shown on a white pedestal. The phone's back has three camera lenses and the "SAMSUNG" logo at the bottom.

Fuente: Elaboración propia

9.4.5. Presupuesto y rubros a considerar

Para la fase final del embudo (BOFU), se mantendrán los gastos transversales como los sueldos del equipo, que continúan siendo necesarios para la ejecución general de las estrategias.

Aunque en esta fase las actividades correspondientes a las etapas TOFU y MOFU seguirán en funcionamiento de manera alternada, los gastos señalados a continuación se centran exclusivamente en la implementación de la estrategia de BOFU, como la alianza con Vanti y otras entidades de pagos externos.

Para efectos de este ejercicio, en la tabla adjunta se incluirán únicamente los costos relacionados con Vanti, para obtener más detalles sobre los demás gastos relacionados con alianzas y otras plataformas de pago, consultar el anexo adjunto.

Tabla 10

Rubros asociados a las tácticas de la fase de BOFU

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Salario base equipo e-commerce (4 personas)	\$ 7.600.000,00	\$ 91.200.000,00
Salario base Community Manager	\$ 2.736.000,00	\$ 32.832.000,00
Alianza comercial con Vanti	\$ 2.000.000,00	\$ 24.000.000,00
Total estimado	\$ 12.336.000,00	\$ 148.032.000,00

Fuente: Elaboración propia

9.5. Lean Canva adaptado al plan de mejora

Tras la formulación inicial del plan de mejora, se identificaron diversos elementos dentro del modelo de negocio que se verían transformados de manera significativa. A continuación, se presenta el Lean Canvas con los cambios aplicados según las tácticas planteadas.

Figura 38

Modelo Lean Canva después de plan de mejora



Fuente: Elaboración propia

Entre los ajustes más relevantes se encuentran los relacionados con la estructura de costos, donde se incorporan nuevas inversiones en marketing digital, particularmente en estrategias SEO y SEM. Además, se agrega como valor añadido la inclusión del método de pago mediante factura Vanti y Sistecrédito, lo cual no solo diversifica los medios de financiación disponibles en el sitio web, sino que también permite atraer a un público más amplio y mejorar la conversión.

En los canales, se destaca la adición de redes sociales como vía para generar tráfico hacia PaLlearlo.com y fortalecer el relacionamiento con los usuarios. También se elimina la asesoría estratégica B2B como fuente de ingresos, ya que el enfoque se centra en optimizar la experiencia del canal propio dirigido al consumidor final.

En las métricas clave, se incorpora el CTR (Click Through Rate) como indicador esencial para hacer seguimiento al rendimiento de la página y de las campañas digitales. Finalmente, en la propuesta de valor se añade la flexibilidad en los medios de pago como un elemento

diferenciador, mientras que el resto del modelo se mantiene igual, dado que la principal necesidad identificada en el diagnóstico fue el fortalecimiento de las visitas, conversiones y posicionamiento del sitio web.

10. Proyección de ventas

Tabla 11

Tabla de meta de participación por línea de negocio en e-commerce

	% Participación	Valor anual
Meta venta 2025	100%	\$ 40,000,000,000
Mertec	25%	\$ 10,000,000,000
Pallevarlo	15%	\$ 6,000,000,000
Marketplaces	60%	\$ 24,000,000,000

Fuente: Elaboración propia

Para la proyección de ventas se tuvo en cuenta el porcentaje de crecimiento de años previos en el área de e-commerce, y se planteó una meta de venta de \$40,000,000,000 pesos, que representan un crecimiento anual del 54.44% con respecto al año anterior, donde las ventas totales del área fueron de \$25,900,000,000. Las ventas estarán distribuidas de 3 líneas de negocio: El e-commerce propio de Grupo Merpes “PaLlevarlo.com”, la marca propia de productos de la empresa “Mertec” y la venta de productos a través de marketplaces de terceros.

A partir de las estrategias y tácticas mencionadas anteriormente, se busca a través del incremento de tráfico a la página web de Pallevarlo.com, incrementar las ventas del e-commerce propio en un 10%, ya que actualmente este canal representa tan solo el 5% de las ventas del área

de e-commerce. Por lo que buscamos incrementar el porcentaje de participación de este medio a un 15%.

Por otro lado, también se pretende alcanzar un crecimiento del 8% en las ventas de la marca propia de Grupo Merpes “Mertec” que cuenta con un amplio catálogo de productos de categoría electro menor. Actualmente las ventas de Mertec representan el 17% de las ventas del área de e-commerce, y con la implementación de las estrategias y tácticas propuestas en el embudo se busca que los productos marca Mertec representen el 25% de las ventas del área.

Tomando en cuenta los incrementos en porcentajes de participación en Pallearlo.com y la línea propia de la empresa “Mertec” se busca bajar la dependencia del área de e-commerce a marketplaces externos, para lograr disminuir los costos y comisiones que se deben tener en cuenta al vender a través de otras plataformas. Actualmente el porcentaje de participación de los marketplaces en el área es del 78%, por lo que se pretende reducir este porcentaje al 60%.

Tabla 12

Tabla estacionalidad

	Q1			Q2			Q3			Q4		
Estacionalidad	9%	5%	7%	4%	6%	10%	7%	5%	7%	9%	14%	17%
Servicio/Mes	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ventas MERTEC	\$ 900,000,000	\$ 500,000,000	\$ 700,000,000	\$ 400,000,000	\$ 600,000,000	\$1,000,000,000	\$ 700,000,000	\$ 500,000,000	\$ 700,000,000	\$ 900,000,000	\$1,400,000,000	\$1,700,000,000
Ventas Pallearlo.com	\$ 540,000,000	\$ 300,000,000	\$ 420,000,000	\$ 240,000,000	\$ 360,000,000	\$ 600,000,000	\$ 420,000,000	\$ 300,000,000	\$ 420,000,000	\$ 540,000,000	\$ 840,000,000	\$1,020,000,000
Ventas a través de marketplaces	\$2,160,000,000	\$1,200,000,000	\$1,680,000,000	\$ 960,000,000	\$1,440,000,000	\$2,400,000,000	\$1,680,000,000	\$1,200,000,000	\$1,680,000,000	\$2,160,000,000	\$3,360,000,000	\$4,080,000,000
VENTAS TOTALES	\$3,600,000,000	\$2,000,000,000	\$2,800,000,000	\$1,600,000,000	\$2,400,000,000	\$4,000,000,000	\$2,800,000,000	\$2,000,000,000	\$2,800,000,000	\$3,600,000,000	\$5,600,000,000	\$6,800,000,000

Fuente: Elaboración propia

Al momento de realizar la proyección de ventas se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos.

En cuanto al primer semestre del año, en enero (9%) las compras se mantienen altas debido a liquidaciones de temporada y la compra de elementos escolares, en febrero (5%) hay una baja participación debido a la falta de eventos comerciales en el sector del retail en

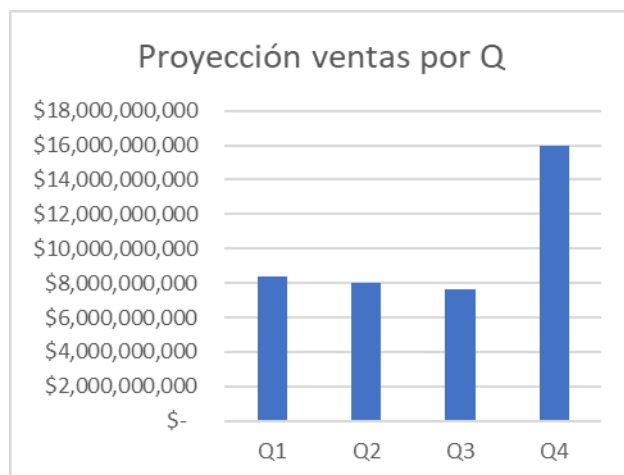
Colombia, mientras que en marzo (7%) la venta suele recuperarse debido a las promociones de cambio de temporada y la primera edición anual del evento online “Hot Sale” implementado por la cámara de comercio colombiana, por otro lado abril (4%) representa una de las participaciones más bajas, debido a que en semana santa los gastos de los usuarios están más enfocados en el turismo que en la compra de elementos en marketplaces, en el mes de mayo (6%) hay un leve incremento en las ventas debido a fechas importantes en el sector del retail como el día de la madre y todas las campañas promocionales asociadas a esta festividad, y por último en junio (10%) las ventas representan el porcentaje de participación más alto del semestre debido a la temporada de vacaciones y el pago de primas a trabajadores, lo que incrementa las ventas en categorías como moda, tecnología y entretenimiento. (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2025)

Con respecto al segundo semestre del año, las ventas del mes de julio (7%) se mantienen por el efecto de las vacaciones de mitad de año al inicio y comienzan a moderarse a final de mes, por lo que en agosto (5%) las ventas vuelven a caer al no haber eventos comerciales significativos, en septiembre (7%) las ventas se recuperan levemente por la celebración en Colombia del Día del Amor y la Amistad que genera ventas especialmente en categorías de regalos, por otro lado en octubre (9%) las ventas incrementan nuevamente por la realización de la segunda edición del evento “Hot Sale” propuesto por la cámara de comercio, las celebraciones de Halloween y la cercanía con el final de año, por lo que en noviembre (14%) hay un gran crecimiento en las ventas por la presencia de eventos importantes comercialmente como Black Friday y Cyberlunes, que generan altos niveles de compras, finalmente diciembre (17%) que tiene el porcentaje más alto de participación del año impulsado por las celebraciones navideñas,

pagos de primas y el alto volumen de consumo de fin de año. (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2025)

Figura 39

Proyección de ventas por periodo



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la información proporcionada en cuanto a la estacionalidad, podemos evidenciar en la gráfica que los meses que representarán el mayor porcentaje de ventas serán los meses de octubre, noviembre y diciembre (Q4) en los que se espera vender aproximadamente el 40% (16,000,000,000) de la meta de \$40,000,000,000 al concluir el año. En donde las ventas estarán apalancadas principalmente en las ventas a través de marketplaces externos en un 60%, con una contribución importante con el crecimiento del porcentaje de participación en el e-commerce propio Pallearlo.com al 15% junto con la venta de productos Mertec en un 25%. A partir de estas proyecciones podremos medir la efectividad de las estrategias propuestas para entender si crecieron las ventas y el reconocimiento de Pallearlo.com y Mertec.

Adicionalmente para asegurar el crecimiento del sector del retail en Colombia, pudimos observar que *“En marzo de 2025, las ventas reales del comercio minorista aumentaron 12,7%”* DANE, 2025, *“más específicamente en Bogotá, el comercio creció un 19,7% en ventas en marzo de 2025, comparado con el mismo mes de 2024. Lo que nos reafirma un panorama positivo que fundamenta las proyecciones de crecimiento en las distintas líneas de negocio de Grupo Merpes.”* DANE, 2025

11. Estado de resultados

Como complemento a la proyección de ventas, es necesario medir el impacto en los costos de la compañía el plan de mejora que se propone implementar, a continuación, se encuentra un estado de resultados o PYG donde se puede encontrar una comparación con el año pasado con respecto a cómo se proyecta el plan de mejora propuesto y los costos que conlleva su realización.

11.1 Estructura De Costos Plan De Mejora

Como primer paso se realizó un análisis en los costos de las tácticas o estrategias que se llevarían a cabo. En la tabla 13 se puede ver la información del costo de cada acción (mensual y anual), junto con el rubro en el que se incluye el gasto en el estado de resultados. También es necesario aclarar que los precios que aparecen en dólares se pasaron a pesos colombianos con una TRM de 4217.

Tabla 13

Principales costos asociados a las estrategias

Concepto gasto	Estrategia SEO	Mensual	Anual
Cont y afiliacion	Tus Clicks	480.000,00	5.760.000,00
Concepto gasto	Estrategia SEM	Mensual	Anual
Cont y afiliacion	Google ADS	3.629.500,00	43.554.000,00
Concepto gasto	Creación de contenido	Mensual	Anual
Gasto personal	Community Manager	4.158.720,00	49.904.640,00
Concepto gasto	E-mail Marketing	Mensual	Anual
Cont y afiliacion	Mailchimp	210.850,00	2.530.200,00
Concepto gasto	Alianza comercial	Mensual	Anual
Diversos	Vanti	166.666,67	2.000.000,00
Concepto gasto	Pauta	Mensual	Anual
Diversos	Pauta instagram	421.700,00	5.060.400,00
	TOTAL	8.645.736,67	103.748.840,00
	TRM	4217	
	Inversion (USD)	Impresiones	
	5	1000	
	100	20000	

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias SEO y SEM se harían en las plataformas “Tus Clicks” y “Google ADS” respectivamente, los precios de cada una se pueden ver en la figura 41.

Figura 40

Precios aproximados estrategias SEO y SEM

The image shows a screenshot of a website's pricing page for SEO services. The main content area is titled "Planes y precios SEO" and offers two main options: "Optimización SEO" (Best positioning on Google) and "SEO Integral" (Optimization + Content creation). The "SEO Integral" option is further divided into three tiers: Básico (\$380,000/month), Avanzado (\$480,000/month), and Premium (\$710,000/month). A sidebar on the right, titled "Google Ads", details a "Campaña SEM | Plan Fee Mensual" with a list of services including audit, campaign setup, digital marketing mix, segmentation, KPI-based selection, optimization, re-marketing strategy, ad group design, and analytics. The total value is listed as \$3,050,000 COP + IVA, with a final fee of \$3,629,500. A "Pagar" button is visible at the bottom of the sidebar.

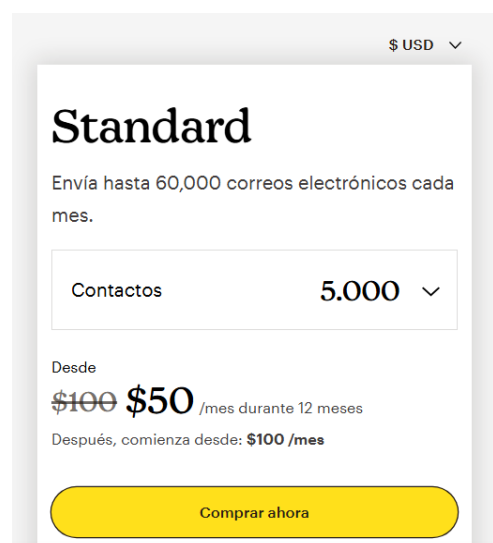
Fuente: Elaboración propia

En el caso de la creación de contenido se propone contratar a un community manager que dirija y ejecute la creación de contenido, junto con estrategias mensuales como parrillas de contenido y el monitoreo de las interacciones de los usuarios con las redes sociales de la empresa. El cálculo se realizó con un salario base de \$2'736.000 pesos más la carga prestacional del 52%.

El costo del e-mail marketing se calculó con el precio de una plataforma especializada en e-mail marketing llamada "Mailchimp", el precio que se usó para el costo se puede ver en la figura 42.

Figura 41

Precios aproximados e-mail marketing



Fuente: mailchimp.com

Para el costo de la alianza comercial con Vanti Listo se desarrolló a partir del supuesto de que con esa alianza se podrían facturar 20 millones de pesos al año y de que Vanti establece una comisión del 10% por las ventas efectuadas.

Finalmente, para el costo de la pauta en Instagram se calculó teniendo en cuenta que Instagram cobra 5 dólares por cada 1000 impresiones y que la meta es llegar a 20000 impresiones.

11.2 Explicación Estado De Resultados

Después de tener los costos de las estrategias materializamos el estado de resultados anualizado con la estructura del año 2024. En la tabla 14 se puede evidenciar el resultado final del año 2025 en comparación con los números e indicadores del año 2024.

Tabla 14

Estado de resultados Grupo Merpes

Grupo Merpes
ESTADO DE RESULTADOS // PYG
(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)

Descripción	Nota	por los años periodos de enero 1 a:	
		dic 31 2025	dic 31 2024
Ingresos de actividades ordinarias		70.303.761	56.203.761
Devoluciones en ventas		11.248.602	8.962.874
Costos de operación	1	41.772.200	32.634.532
Utilidad bruta		17.282.959	14.606.356
Gastos Admon y Ventas	2	15.525.321	13.303.907
Utilidad operacional		1.757.637	1.302.448
Ingresos no operacionales	3	900.807	703.756
Gastos financieros	4	1.825.681	1.426.313
Otros Gastos		0	0
Utilidad antes de la provisión para impuesto sobre la renta		832.763	579.890
Impuesto de renta	5	337.723	202.962
Utilidad (pérdida) neta		495.041	376.929

Fuente: Elaboración propia

Para analizar los costos y gastos de forma más detallada, se tomaron en cuenta las notas del estado de resultados, las cuales desglosan los rubros reales que componen cada categoría.

Para proyectar el crecimiento de los gastos en 2025, asumimos un incremento del 28% anual

como estimación aproximada, con excepción del gasto de personal, para el cual se consideró un aumento del 7%.

Tabla 15

Notas 1 y 2 P&G

1 COSTOS DE OPERACIONES AUMENTO 28,0%

DESCRIPCION	dic-25	dic-24
Costo de Productos Comercializados	39.400.976.386	30.782.012.723
Costos de Servicios e Insumos - Tercerización	3.311.972.514	2.587.478.527
Acuerdos comerciales Proveedores	940.748.422	-734.959.705
TOTAL	41.772.200.377,60	32.634.531.545

2 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

DESCRIPCION	dic-25	dic-24
Gastos Personal	8.265.920.993	7.678.519.956
Honorarios	155.641.004	121.594.535
Impuestos	766.668.294	598.959.604
Arrendamientos	178.224.543	139.237.924
Contribuciones y afiliaciones	63.688.656	9.253.481
Seguros	66.866.996	52.239.840
Servicios	3.843.304.533	3.002.581.667
Gastos Legales	10.966.068	8.567.241
Mantenimiento y reparaciones	61.204.170	47.815.758
Adecuación e instalación	1.001.889	782.726
Gastos Viajes	58.510.646	45.711.442
Depreciaciones	316.307.929	247.115.569
Amortizaciones	4.124.731	3.222.446
Diversos	1.732.890.721	1.348.304.938
TOTAL	15.525.321.171,83	13.303.907.127

Fuente: Elaboración propia

Los nuevos gastos calculados previamente fueron incorporados en la nota de gastos de administración y ventas, distribuyéndose entre los rubros de “Gasto de personal”, “Contribuciones y afiliaciones” y “Diversos”

Tabla 16

Notas 3 y 4 P&G

3 INGRESOS NO OPERACIONALES

DESCRIPCION	dic-25	dic-24
Intereses Financieros	15.701.617	12.266.889
Intereses Facturados Exterior	147.409.424	115.163.613
Diferencia en cambio	220.933.577	172.604.357
Descuentos Comerciales Condicion	121.727.897	95.099.919
Indemnizacion por perdida de mercancia	158.659.573	123.952.791
Por incapacidades I.S.S.	45.072.287	35.212.724
Subsidios y beneficios del gobierno	127.670.522	99.742.595
Otros ingresos	63.632.166	49.712.630
TOTAL	900.807.061,96	703.755.516

4 GASTOS FINANCIEROS

DESCRIPCION	dic-25	dic-24
Gastos Bancarios	1.649.520	1.288.687
Comisiones	16.859.501	13.171.485
Intereses	1.192.006.923	931.255.409
Diferencia en cambio	290.775.814	227.168.605
Descuentos Comerciales Condicion	66.919.957	52.281.217
Otros Gastos	16.124.675	12.597.402
Perdidas Por Siniestros	42.680.058	33.343.795
Multas, Sanciones y Litigios	30.074.474	23.495.683
Otros No Deducibles	143.479.127	112.093.068
Proporcionalidad Del IVA	25.111.190	19.618.117
TOTAL	1.825.681.237,87	1.426.313.468

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Nota 5 P&G

5 IMPUESTO DE RENTA

DESCRIPCION	dic-25	dic-24
Utilidad Contable antes de impuesto de renta	75.713.839	59.151.436,49
Mas: Neto Industria y Comercio	-	-
Mas: Gastos no deducibles 4x1000	15.358.335	11.998.698,99
Otros gastos no deducibles	30.720.443	24.000.346,19
Mas: Int.presuntos	-	-
Utilidad Fiscal antes de impuesto a la renta	121.792.617	95.150.481,68
Renta exenta	9.430.696	7.367.730,91
Utilidad fISCAL NETA	112.361.921	87.782.750,77
Impuesto a la Renta 35%	38.965.864	30.442.081,14
Mas: Anticipo Renta sobretasa año siguiente	-	-
Menos: Desuento tributario ICA Ley 2010	-	-
Impuesto a Cargo	38.965.864	30.442.081,14
Menos: Retencion en la fuente	97.315.982	76.028.111,06
Menos: Saldo a Favor año anterior	174.158.060	136.060.984,35
Menos: Autoretencion	27.282.759	21.314.655,73
TOTAL	337.722.665,33	202.961.670

Fuente: Elaboración propia

11.3 Análisis Vertical y Horizontal

Tabla 18*Análisis Vertical y Horizontal*

Grupo Merges							
ESTADO DE RESULTADOS // PYG							
<i>(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)</i>							
Descripción	Nota	por los años periodos de enero 1 a:		Análisis Vertical		Variación	
		dic 31 2025	dic 31 2024	dic 31 2025	dic 31 2024	\$	%
Ingresos de actividades ordinarias		70.303.761	56.203.761			14.100.000.000	25,09%
Devoluciones en ventas		11.248.602	8.962.874	16,00%	15,95%	2.285.728.066	25,50%
Costos de operación	1	41.772.200	32.634.532	59,42%	58,06%	9.137.668.833	28,00%
Utilidad bruta		17.282.959	14.606.356	24,58%	25,99%	2.676.603.102	18,32%
Gastos Admon y Ventas	2	15.525.321	13.303.907	22,08%	23,67%	2.221.414.045	16,70%
Utilidad operacional		1.757.637	1.302.448	2,50%	2,32%	455.189.057	34,95%
Ingresos no operacionales	3	900.807	703.756	1,28%	1,25%	197.051.546	28,00%
Gastos financieros	4	1.825.681	1.426.313	2,60%	2,54%	399.367.770	28,00%
Otros Gastos		0	0				
Utilidad antes de la provisión para impuesto sobre la renta		832.763	579.890	1,18%	1,03%	252.872.833	43,61%
Impuesto de renta	5	337.723	202.962	0,48%	0,36%	134.760.995	66,40%
Utilidad (pérdida) neta		495.041	376.929	0,70%	0,67%	118.111.837	31,34%

Fuente: Elaboración propia

En el análisis vertical se puede evidenciar que si se logra cumplir la meta de vender 40'000.000.000 millones en ventas en e-commerce y con el supuesto de un crecimiento del 28% en general de los gastos de la compañía se lograría aumentar la utilidad neta del 0,67% al 0,70%, otra conclusión que llama la atención de este análisis es que se lograría aumentar la eficiencia respecto a los costos ya que no sirve de mucho aumentar los ingresos si los costos aumentan en la misma proporción y esto se puede ver en la disminución del margen de gastos administrativos y ventas que pasa de 23% al 22%.

En el análisis horizontal se puede ver una variación del 28% en los rubros de costos de operación, ingresos no operacionales y gastos financieros, este 28% fue el supuesto de usamos para la proyección en 2025 de los gastos. Al final el análisis muestra que la variación de la utilidad neta fue del 31,34% respecto al año 2024, esto nos demuestra que si el área de e-commerce cumple con la meta de vender 40'000.000.000 de pesos podrían aumentar su utilidad neta.

12. Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión del análisis realizado en las proyecciones financieras, se puede evidenciar que para lograr las metas de crecimiento en los canales y líneas propias de productos los esfuerzos productivos se deben enfocar en el último trimestre del año que tiene un mayor porcentaje de participación de ventas del sector retail en Colombia. Con respecto al estado de resultados se demuestra que Grupo Merpes podría aumentar su utilidad neta siendo más eficiente operativamente, lo que significa que lograrían vender más sin gastar en la misma proporción en que crecen sus ingresos.

En cuanto a las sugerencias de mejora para el Grupo Merpes y su e-commerce Pallearlo.com, consideramos que existen grandes oportunidades de crecimiento, pero es crucial que se le inviertan más recursos y energía al proyecto. El mercado del comercio minorista en Colombia está proyectado para seguir creciendo, lo que representa una ventaja en una economía tan desigual como la nuestra. Pallearlo.com ya cuenta con factores diferenciadores muy fuertes que pueden resonar profundamente con el público colombiano. La capacidad de ofrecer mercancía con descuentos y una diversidad de opciones de pago es un atractivo clave para el comprador promedio, lo que coloca a la tienda en una posición ventajosa en un mercado tan competitivo y agresivo.

Vemos un gran potencial en la expansión de Pallearlo.com hacia otros departamentos de Colombia, aprovechando la experiencia internacional del Grupo Merpes y la flota logística que ya tienen establecida en el país. Sin embargo, para lograr este crecimiento, es esencial solucionar las debilidades actuales que afectan la plataforma, especialmente en lo que respecta a la gestión de stock y el funcionamiento general de la página web. Es preferible tener un público más

pequeño por ahora, pero con una plataforma completamente funcional, que exponerse a perder la fidelidad de los clientes actuales por un e-commerce que presenta fallas importantes en la disponibilidad de productos y el proceso de compra.

Además, es fundamental invertir en publicidad y comunicación para mejorar la imagen de la marca ante el público y, al mismo tiempo, atraer a más clientes. El Grupo Merpes ya tiene altísimos ingresos a través de otros canales, lo que significa que si se redirige una mayor inversión en publicidad hacia Pallearlo.com, la transición del tráfico de los actuales canales tercerizados como Falabella podría ser mucho más fluida.

A nivel organizacional, Pallearlo.com cuenta con áreas funcionales bien definidas, lo que le permite operar de manera eficiente en distintos frentes. Sin embargo, en el caso del equipo de e-commerce, resulta necesario destinar personal exclusivamente al correcto funcionamiento del sitio web. Actualmente, el Grupo Merpes cuenta con una página web exclusiva para Mertec como marca, pero esta no se utiliza para la venta de productos. Como sugerencia adicional, sería prudente centralizar el comercio B2C en Pallearlo.com, optimizando los recursos y consolidando todas las operaciones de venta e información en una sola plataforma.

Además, es importante seguir fortaleciendo la venta de Mertec como la marca insignia de Pallearlo.com. Mertec puede jugar un papel clave como un diferenciador en el mercado, ya que ofrece productos de alta calidad a precios bajos. Para ello, sería conveniente asegurarse de que esta línea de productos se destaque y se ofrezcan artículos variados sin los sobrecostos que suelen caracterizar a otras marcas y/o comercios electrónicos.

En cuanto a las redes sociales, actualmente el contenido generado se sube como publicaciones orgánicas, pero no como publicidad pagada, lo que retrasa el crecimiento del

tráfico hacia tanto las redes sociales como la propia página web de Pallearlo.com. Para mejorar el alcance y aumentar el tráfico, es necesario que la empresa comience a priorizar tareas y recursos. Por ejemplo, producir menos piezas gráficas a la semana, en lugar de 10, producir solo 1, pero asegurándose de que esta pieza sea paga para maximizar su impacto y atraer a un público mayor.

En conclusión, Pallearlo.com tiene bases y recursos que, de ser optimizados y usados eficientemente, podrían impulsar de manera sustancial los ingresos del comercio. Para aumentar los márgenes de ganancia y libertades en cuanto al servicio prestado a los clientes, es necesario fortalecer el canal propio, pero esto sólo se logrará con un enfoque estratégico mucho más integral, entendiendo el potencial y la importancia de pallearlo.com, inyectándole más inversión en infraestructura digital y en una estrategia robusta de marketing digital que podría darle a Pallearlo.com una gran oportunidad de visibilidad, procurando explotar su ventaja competitiva en un mercado que la puede encontrar muy atractiva, como lo es el colombiano.

13. Referencias

- Acosta, J. (01 de Agosto de 2018). Así fue como Falabella selló la adquisición de Linio. *Portafolio*, págs. <https://www.portafolio.co/negocios/asi-fue-como-falabella-sello-la-adquisicion-de-linio-519672>.
- ANDI. (31 de Enero de 2025). La tasa de desempleo en Colombia registró disminución en 2024 pero aumentó la población económicamente inactiva. *ANDI*, págs. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17792-la-tasa-de-desempleo-en-colombia-regist#:~:text=El%20DANE%20public%C3%B3%20los%20datos,de%202023%20fue%20del%2010%25>.
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2025). *CALENDARIO DE EVENTOS 2025*. Obtenido de Cámara Colombiana de Comercio Electrónico: <https://ccce.org.co/eventos/>
- Cuellar, R. (s.f.). *10 Estrategias Poderosas para Aumentar las Ventas para Ecommerce Hoy*. Obtenido de Renato Cuellar.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística . (14 de Mayo de 2025). *Encuesta Mensual de Comercio (EMC)*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-mensual-de-comercio-emc#:~:text=Informaci%C3%B3n%20marzo%202025&text=En%20marzo%20de%202025%2C%20las,fue%20de%2014%2C7%25>
- Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Informe IPC Diciembre 2023*.
- ecommercedb. (10 de Abril de 2025). *Top eCommerce stores in the Colombian Electronics market*. Obtenido de ecommercedb.com: <https://ecommercedb.com/ranking/stores/co/electronics>
- EMIS. (2025). *EMIS NEXT Academic Research*. Obtenido de <https://www.emis.com/>
- EMIS Insights. (2024). *Colombia Consumer Goods and Retail Sector Report H2 2024*.
- Euromonitor International. (2025). Obtenido de Passport: portal.euromonitor.com

Futurice. (2024). *Future of Retail 2030*.

Gonzalez, M. S. (15 de Julio de 2022). *Alkosto, Ktronix y Alkomprar ganan terreno en el ecommerce en alianza con Keyrus*. Obtenido de La republica:
<https://www.larepublica.co/empresas/alkosto-ktronix-y-alkomprar-ganan-terreno-en-el-ecommerce-en-alianza-con-keyrus-3404624>

Grupo Merpes. (s.f.). *grupomerpes.com*. Obtenido de <https://grupomerpes.com/>

Har, L. L., Rashid, U. K., Chuan, L. T., Sen, S. C., & Xia, L. Y. (2022). Revolution of Retail Industry: From Perspective of Retail 1.0 to 4.0. *Procedia Computer Science* 200, 1615–1625.

Klarna. (2023). *The future of retail report*.

LinkedIn. (2025). Obtenido de <https://www.linkedin.com/>

Palacios, K. (9 de Enero de 2025). El retail colombiano cierra 2024 con un crecimiento resiliente. *America Retail*, págs. <https://america-retail.com/malls/colombia-malls/el-retail-colombiano-cierra-2024-con-un-crecimiento-resiliente/#:~:text=Perspectivas%20para%202025,clave%20para%20consolidar%20el%20crecimiento>.

Presidencia Colombia. (9 de Enero de 2025). *Inflación de 2024 siguió en descenso y cerró en 5,2 %, jalonada por educación, restaurantes y hoteles, la más baja desde 2021*. Obtenido de Presidencia Colombia: <https://www.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Inflacion-de-2024-siguio-en-descenso-y-cerro-en-52-porciento-jalonada-por-educacion-restaurantes-y-hoteles-250109.aspx#mainContent>

Similar Web. (10 de Abril de 2025). Obtenido de Similar Web:
<https://www.similarweb.com/es/website/linio.com/#ranking>

Square. (2024). *Future of Retail*.

WGSN. (2024). *Future Consumer*.