



**CREACIÓN DE UN MARKETPLACE CON MARCAS Y PROVEEDORES
LOCALES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

Carlos Andrés Suárez
Hernando Antonio Gómez Begambre

Universidad EAN
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Maestría en Administración de Empresa - MBA
Ciudad, Colombia
2022

**CREACIÓN DE UN MARKETPLACE CON MARCAS Y PROVEEDORES
LOCALES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

Carlos Andrés Suárez
Hernando Antonio Gómez Begambre

Trabajo de grado para optar al título de:
Magister en Administración de Empresa - MBA

Director (a):
Haidy Johanna Moreno Ceballos

Modalidad:
Creación de Empresa

Universidad EAN
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Maestría en Administración de Empresa - MBA
Ciudad, Colombia
2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio”.

Charles Darwin.

RESUMEN

La idea de negocio de la plataforma de Marketplace “Soluciones Heroicas”, surgió en respuesta a necesidades económicas y sociales de la ciudad de Cartagena, especialmente la de incrementar la comercialización de bienes y servicios entre demandantes y oferentes locales con el fin de satisfacer las necesidades de las MYPES y los hogares de sus zonas de influencia, aprovechando el auge del comercio electrónico a través de la masiva utilización de tiendas virtuales y plataformas de Marketplace; todo esto alineado con la transformación digital y la industria 4.0 que se viene posicionando a nivel global en los últimos años. Por otro lado, se busca apoyar a la solución del problema de bajos recursos económicos, tecnológicos y humanos, que tienen muchas micros y pequeñas empresas de la ciudad, lo cual les dificulta desarrollar una solida estrategia de comercio electrónico para ser competitivas frente a la gran oferta existente por las medianas y grandes empresas, además, pocas aprovechan las plataformas y aplicaciones web disponibles para promocionar y vender sus productos y servicios, limitándose muchas a vender por redes sociales, con bajos presupuestos de marketing y deficiente recursos tecnológicos; asimismo, se busca mitigar la problemática del moto taxismo que existe en la ciudad de Cartagena, donde en la actualidad más de 75 mil personas se dedican a esta actividad informal.

Palabras clave: modelo de negocio sostenible, plan de negocio, transformación digital, industrias 4.0, Marketplace, aplicación móvil y comercio electrónico.

ABSTRACT

The business idea of the Marketplace platform "Heroic Solutions" arose in response to the economic and social needs of the city of Cartagena; also, due to a growing demand for marketing and sales of goods and services between suppliers and applicants in order to meet the needs of the (MYPES) and households, taking advantage of the e-commerce boom through the massive use of virtual stores and Marketplace platforms; All this aligned with the digital transformation and industry 4.0 that has been positioning itself globally in recent years. On the other hand, the low level of resources that many micro and small companies have, which makes it difficult for them to develop a solid e-commerce strategy, to be competitive against the great offer existing by medium and large companies, in addition few take advantage of the platforms and applications available to promote and sell their products and services, many limited to selling through social networks, with low marketing budgets and poor technological resources; Also, considering the situation that saw motorcycle taxiing in the city of Cartagena, where currently, more than 75 thousand people are engaged in this informal activity.

Keywords: (sustainable business model, business plan, digital transformation, industries 4.0, Marketplace, mobile applications and e-commerce)

TABLA DE CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN	16
2 MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN	18
2.1 ORIGEN O FUENTE DE LA IDEA DE NEGOCIO	18
2.2 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	21
2.3 JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES.	21
2.4 OBJETIVOS EMPRESARIALES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO	25
2.4.1 <i>Objetivo general de la Organización.....</i>	<i>25</i>
2.4.2 <i>Objetivo a largo plazo – mega.....</i>	<i>25</i>
2.4.3 <i>Objetivos smart a corto y mediano plazo</i>	<i>25</i>
2.5 ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO.....	29
2.6 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS	30
2.7 NOMBRE, TAMAÑO Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	31
2.7.1 <i>Nombre de la empresa:.....</i>	<i>31</i>
2.7.2 <i>Tamaño de la empresa:.....</i>	<i>31</i>
2.7.3 <i>Determinación de la ubicación.....</i>	<i>34</i>
2.7.3.1 <i>Macro-localización.</i>	<i>34</i>
2.7.3.2 <i>Micro localización.</i>	<i>36</i>
2.8 POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS.....	37
2.9 VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO	39
2.10 RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS	41
2.11 PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD	42
2.12 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD.....	44
2.13 EQUIPO DE TRABAJO.	45
3 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	46
3.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	46
3.1.1 <i>Comportamiento del e-commerce en Colombia</i>	<i>46</i>

3.2 ANÁLISIS DE FUERZAS QUE IMPACTAN EL NEGOCIO	52
3.2.1 <i>Análisis del macroentorno</i>	52
3.2.1.1 Factores políticos	52
3.2.1.2 Factores económicos.....	54
3.2.1.3 Factores sociales	55
3.2.1.4 Factores tecnológicos	57
3.2.1.5 Factores ecológicos.....	58
3.2.1.6 Factores legales.....	60
3.2.1.7 Análisis global del macroentorno - PESTEL	61
3.2.2 <i>Análisis del microentorno</i>	62
3.2.2.1 Rivalidad entre competidores	62
3.2.2.2 Poder de negociación de proveedores	63
3.2.2.3 Poder de negociación de clientes.....	65
3.2.2.4 Amenaza de nuevos competidores	66
3.2.2.5 Amenaza de nuevos productos y servicios	68
3.2.2.6 Análisis global de microentorno – 5 fuerzas de Porter.....	69
3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	70
4 VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	78
4.1 HÁBITOS Y TENDENCIA DE CONSUMO DEL E-COMMERCE EN CARTAGENA	84
5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.....	92
6. ASPECTOS TÉCNICOS	95
6.1 OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN O DE PRESTACIÓN DE SERVICIO	95
6.2 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO	95
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO, NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS,	97
6.4 REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS DE LA APLICACIÓN	98
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	99
6.5 PERSONAL REQUERIDO PARA LA PRODUCCIÓN Y/O PRESTACIÓN DEL SERVICIO	100
6.6 PLAN DE PRODUCCIÓN.....	101
6.7 CAPACIDAD INSTALADA.....	101

6.8	MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DEL PROCESO PRODUCTIVO	102
6.9	PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	103
6.10	PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y E INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA.....	103
7	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	105
7.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO E IDENTIDAD CORPORATIVA	105
7.1.1	<i>Misión.....</i>	<i>105</i>
7.1.2	<i>Visión</i>	<i>105</i>
7.1.3	<i>Valores corporativos.....</i>	<i>106</i>
7.1.4	<i>Principios organizacionales</i>	<i>106</i>
7.1.5	<i>Identidad corporativa</i>	<i>106</i>
7.1.6	<i>Explicación identidad corporativa</i>	<i>106</i>
7.1.7	<i>Identidad de los aliados</i>	<i>107</i>
7.1.8	<i>Insignias de los aliados:</i>	<i>107</i>
7.1.9	<i>Uniforme domiciliarios:.....</i>	<i>107</i>
7.1.10	<i>Portafolio de servicios:</i>	<i>108</i>
7.2	POLÍTICAS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	108
7.2.2	<i>Sistema de gestión de calidad.....</i>	<i>109</i>
7.2.3	<i>Sistema de gestión ambiental.....</i>	<i>109</i>
7.2.4	<i>Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo</i>	<i>109</i>
7.2.5	<i>Sistema de responsabilidad social empresarial.....</i>	<i>109</i>
7.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	110
7.4	MAPA DE PROCESOS.....	110
7.5	MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	111
7.6	ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES	111
7.7	GOBIERNO CORPORATIVO	112
7.7.2	<i>Órganos de alta dirección:</i>	<i>113</i>
7.7.3	<i>Regulaciones:.....</i>	<i>113</i>
7.7.4	<i>Principios:.....</i>	<i>113</i>
7.7.5	<i>Grupos de interés:.....</i>	<i>113</i>
7.8	ASPECTOS LEGALES	114

8. ASPECTOS FINANCIEROS	116
8.1 OBJETIVOS FINANCIEROS	116
8.2 SUPUESTOS ECONÓMICOS PARA LA SIMULACIÓN	117
8.3 PROYECCIÓN DE PRESUPUESTOS	118
8.4 FUENTES DE FINANCIACIÓN	120
8.5 ESTADOS FINANCIEROS	121
8.6 INDICADORES Y EVALUACIÓN FINANCIERA.	123
8.7 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES Y CONCLUSIONES FINANCIERAS.....	126
9 ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	128
9.1 DIMENSIÓN SOCIAL.....	129
9.2 DIMENSIÓN AMBIENTAL.....	130
9.3 DIMENSIÓN ECONÓMICA	131
9.4 DIMENSIÓN DE GOBERNANZA.	131
10 REFERENCIAS BIBLOGRAFICAS	136

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Proceso de diseño de la idea de negocio de la aplicación de Marketplace “Soluciones Heroicas” a través de la metodología Design Thinking	20
Ilustración 2. Esquema metodológico para el diseño de objetivos Smart	26
Ilustración 3: Mapa de sistema global	31
Ilustración 4: Geo referenciación de las Alternativas.....	35
Ilustración 5. Número de empresas activas, 2013-2020	38
Ilustración 6. Tejido empresarial por tamaño, Cartagena 2020.....	38
Ilustración 7. Ventajas competitivas en una organización	40
Ilustración 8. Comportamiento de las ventas y el número de transacciones de comercio electrónico	47
Ilustración 9. Ventas a través del comercio electrónico entre enero y agosto de 2019-2020.....	47
Ilustración 10. Número de transacciones mensuales de comercio electrónico.....	48
Ilustración 11. Número de transacciones de comercio electrónico entre enero y agosto de 2019 y 2020	49
Ilustración 12. Número promedio de transacciones de comercio electrónico por minuto	49
Ilustración 13. Comportamiento del comercio electrónico respecto al comercio en general.....	50
Ilustración 14. Comportamiento de las categorías del comercio electrónico	51
Ilustración 15. Resultados evaluación factores políticos.....	53
Ilustración 16. Resultados evaluación factores económicos	54
Ilustración 17. Resultados evaluación factores sociales.....	56
Ilustración 18. Resultados evaluación factores tecnológicos	57
Ilustración 19. Resultados evaluación factores ecológicos	59
Ilustración 20. Resultados evaluación factores legales	60
Ilustración 21. Resultados consolidado factores del macroentorno	61
Ilustración 22. Resultados evaluación factor rivalidad entre competidores	63
Ilustración 23. Resultados evaluación factor Poder de negociación de proveedores	64
Ilustración 24. Resultados factor poder de negociación de clientes	65
Ilustración 25. Resultados evaluación factor Amenaza de nuevos competidores	67
Ilustración 26. Resultados evaluación amenaza de nuevos productos y servicios	68

Ilustración 27. Resultados consolidado factores del Microentorno.....	69
Ilustración 28. Proveedores de Servicios de Domicilios	71
Ilustración 29. Nivel de Satisfacción de los Servicios Domiciliarios.....	71
Ilustración 30. Debilidades de los Servicios de Domiciliarios.....	72
Ilustración 31. Nivel de Utilización de Servicios Domiciliarios	72
Ilustración 32. Modelo Inicial: Rapi Heroicos	79
Ilustración 33. Lienzo Propuesta de Valor jefes de Hogares.....	80
Ilustración 34. Lienzo Propuesta de Valor Micros y Pequeños Empresarios.....	80
Ilustración 35. Lienzo de Valor Mototaxistas	81
Ilustración 36. Nuevo Modelo de Negocio Sostenible	83
Ilustración 37. Genero de los encuestados.....	84
Ilustración 38. Estado Civil	84
Ilustración 39. Posición en el Hogar.....	85
Ilustración 40. Nivel Educativo Encuestados	85
Ilustración 41. Tenencia de Equipos Electrónicos y Conexiones.....	85
Ilustración 42. Hábitos de Compra	86
Ilustración 43. Lugares de Abastecimiento	87
Ilustración 44. Frecuencia de Compra.....	87
Ilustración 45. Nivel de Utilización de Servicios Domiciliarios	88
Ilustración 46. Proveedores de Servicios de Domicilios	88
Ilustración 47. Debilidades de los Servicios de Domiciliarios.....	89
Ilustración 48. Nivel de Satisfacción de los Servicios Domiciliarios.....	89
Ilustración 49. Hábitos de Consumo del Comercio Electrónico	90
Ilustración 50. Identificación de Plataformas de Marketplace	90
Ilustración 51. Otras Plataformas de Marketplace.....	91
Ilustración 52. Preocupaciones y Frustraciones en las Compras por Internet.....	91
Ilustración 53. Flujograma proceso	97
Ilustración 54. Arquitectura tecnológica Marketplace Soluciones Heroicas.....	97
Ilustración 55. Flujograma proceso	102
Ilustración 56. Portafolio de servicios	108
Ilustración 57. Sistema Integrado de Gestión de Calidad.....	108

Ilustración 58. Organigrama Soluciones Heroicas S.A.S.	108
Ilustración 59. Mapa de procesos Soluciones Heroicas	110
Ilustración 60. Gestión del talento humano Soluciones Heroicas.....	110
Ilustración 61. Punto de equilibrio Soluciones Heroicas.....	110
Ilustración 62. Enfoque de Sostenibilidad.....	128
Ilustración 63. Objetivos de desarrollo sostenible.....	129
Ilustración 64. Principios del pacto global	130

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Antecedentes de plataformas de Marketplace	22
Tabla 2. Objetivos SMART del Marketplace “Soluciones Heroicas”.....	27
Tabla 3. Tipos de estudios de factibilidad	29
Tabla 4. Cuadro clasificación por ventas 2022.....	33
Tabla 5. Selección de macro localización	34
Tabla 6. Descripción de factores de micro localización.....	36
Tabla 7. Proyección de viviendas en Cartagena	37
Tabla 8. Presupuesto de inversiones.....	41
Tabla 9. Presupuesto de ventas.....	42
Tabla 10. Estado de resultado proyectado 2023 - 2027.....	43
Tabla 11. Indicadores de Rentabilidad	43
Tabla 12. Resultados indicadores de evaluación financiera	44
Tabla 13. Evaluación factores políticos.....	52
Tabla 14. Evaluación factores económicos	54
Tabla 15. Evaluación factores sociales.....	55
Tabla 16. Evaluación factores tecnológicos	57
Tabla 17. Evaluación factores ecológicos	58
Tabla 18. Evaluación factores legales	60
Tabla 19. Puntaje consolidado factores del macroentorno	61
Tabla 20. Evaluación factor rivalidad entre competidores	62
Tabla 21. Evaluación factor Poder de negociación de proveedores	63
Tabla 22. Evaluación factor poder de negociación de clientes.....	65
Tabla 23. Evaluación factor Amenaza de nuevos competidores	66
Tabla 24. Evaluación factor Amenaza de nuevos productos y servicios.....	68
Tabla 25. Puntaje Consolidados Factores del Microentorno	69
Tabla 26. Plataformas de Domicilios	74
Tabla 27. Plataformas de Marketplace y Tiendas Virtuales	76
Tabla 28. Plan de Marketing.....	93

Tabla 29. Ficha Técnica del Marketplace.....	95
Tabla 30. Capacidades de cómputo de servidores.....	99
Tabla 31. Proyección de viviendas en Cartagena.....	101
Tabla 32. Recursos Tecnológicos Necesarios para la Operación de la Plataforma.....	103
Tabla 33. Presupuesto de costos de Producción.....	104
Tabla 34. Supuestos macroeconómicos para la evaluación financiera.....	117
Tabla 35 Presupuesto de Ventas.....	118
Tabla 36. Presupuestos de inversiones.....	118
Tabla 37. Presupuesto de costos de producción.....	119
Tabla 38. Presupuesto de costos y gastos de nómina.....	119
Tabla 39. Presupuesto de otros gastos administrativos y comerciales.....	120
Tabla 40. Fuentes de financiación.....	120
Tabla 41. Estado de resultado.....	121
Tabla 42. Estado de situación financiera	122
Tabla 43. Flujo de caja del proyecto.....	122
Tabla 44. Indicadores de evaluación financiera	123
Tabla 45. Punto de Equilibrio	123
Tabla 46. Indicadores financieros.....	124

1 INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente plan de negocio, se generó mediante un proceso de creatividad e innovación realizado en los ambientes formativos de la Universidad EAN y buscando solucionar tres problemáticas persistentes durante muchos años en la ciudad de Cartagena de Indias, las cuales se describen a continuación: la primera, relacionada con las micros, pequeñas empresas y trabajadores independientes de los sectores comerciales y de servicios, los cuales, no cuentan con la fortaleza y capacidad necesaria para aprovechar las grandes oportunidades del comercio electrónico (Camara de Comercio de Caratgena, 2019); la segunda problemática, son los altos niveles de empleo informal que presenta la ciudad, dentro de los cuales, el fenómeno del moto taxismo es uno de las más representativos (Camara de Comercio de Caratgena, 2020); la tercera y última problemática que su busca solucionar, es la ausencia de plataformas de Marketplace que tengan cobertura en zonas estratégicas de la ciudad, de gran poder adquisitivo y que se especialicen en promover la interacción de la oferta y demanda local, a través de la comercialización de bienes y servicios, entre los hogares y sus Mypes de influencia.

Aunado a lo expuesto anteriormente, la revolución digital, el internet de las cosas y la cuarta revolución industrial que viene experimentando el mundo en este nuevo milenio, han generado cambios disruptivos en los procesos políticos, sociales y económicos, donde cada vez más se median a través del mundo digital; y es el comercio electrónico, una de las mega tendencias más fuertes en los tiempos actuales y futuros. Adicionalmente, los efectos de la pandemia COVID 19, profundizaron en el país la confianza de los consumidores en el comercio electrónico y han obligado a que todas las organizaciones formulen e implementen una estrategia de marketing digital con mecanismos efectivos para desarrollar comercio electrónico y han sido las micros y pequeñas empresas las que menos han reaccionado, por sus debilidades en conocimientos y recursos para implementar una sólida y competitiva estrategia.

Tomando como fundamentos las problemáticas y oportunidades enunciadas y en el marco de la elaboración del trabajo de grado para la obtención del título de Magister en Administración de los autores, se elaboró el presente proyecto de investigación titulado “Plan de Negocios para la Creación y Puesta en Marcha de un Marketplace con Marcas y Proveedores Locales en la

Ciudad de Cartagena”, cuyo objetivo general fue el de formular un plan de negocio que permitiera determinar la viabilidad de la creación y puesta en marcha de un Marketplace de marcas y proveedores locales en la Ciudad de Cartagena”.

La propuesta de valor del modelo de negocio, es la de interconectar de forma ágil, efectiva y segura a los hogares con las Mypes de su localidad para el fomento del e-commerce de bienes y servicios, a través de una aplicación multiplataforma en la cual los usuarios encontrarán una oferta variada y dinámica de productos y servicios para el abastecimiento del hogar, ofrecidas por las Micos y Pequeñas empresas cercanas a su localidad y soportados logísticamente por domiciliarios que han realizado procesos de reconversión económica de su anterior oficio informal del moto taxismo.

Tomando como referencia, los lineamientos emitidos para la presentación y evaluación de trabajos de grado para los programas de maestría, versión: 1.1. Código: INV-001-D11, emitidos por la Vicerrectoría de Innovación Académica de la EAN, el presente trabajo de grado se estructuró en tres partes principales: la primera incorpora la introducción, la naturaleza del proyecto, el análisis del sector, la validación e investigación de mercado; la segunda parte contiene la estrategia, el plan de introducción de mercado y todos los aspectos técnicos requeridos en la operación; finalmente, en la tercera y última parte, se describen los aspectos organizacionales, legales, todos los aspectos financieros y el enfoque hacia la sostenibilidad, como pilar superior de los administradores del siglo XXI.

2 MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN

2.1 Origen o fuente de la idea de negocio

La idea de negocio de la plataforma de Marketplace “Soluciones Heroicas”, se generó en respuesta a necesidades y problemáticas crecientes y sentidas de actores económicos, políticos y sociales de la ciudad de Cartagena y que son muy similares a las de muchas ciudades del país, especialmente las ciudades capitales. Estas necesidades se pueden resumir en cinco aspectos fundamentales que se describen a continuación:

- a) Los cambios disruptivos en los procesos de comercialización y ventas de bienes y servicios entre oferentes y demandantes, para la satisfacción de las necesidades de las empresas y los hogares, generado principalmente por el auge del comercio electrónico a través de la masiva utilización de tiendas virtuales y plataformas de Marketplace, en sintonía con la mega tendencia de la revolución digital, el internet de las cosas y la industria 4.0 que se viene posicionando en el mundo en las últimas décadas.
- b) La debilidad histórica del tejido de micros y pequeñas empresas de Cartagena de Indias, las cuales, de acuerdo con el informe de Cartagena en Cifras de la Cámara de Comercio, representan más del 90% del tejido empresarial (Camara de Comercio de Caratagena, 2020) y generan más del 60% del empleo en la ciudad. No obstante, estas presentan gran vulnerabilidad por sus grandes deficiencias en materia productiva, comercial, administrativa y financiera, que generan baja competitividad y por ende bajo nivel de sostenibilidad y crecimiento.
- c) El bajo nivel de recursos de muchas micros y pequeñas empresas, lo cual les dificulta desarrollar una solidad estrategia de comercio electrónico, para ser competitivas frente a la gran oferta existente por las medianas y grandes empresas, además pocas aprovechan las plataformas y aplicaciones disponibles para promocionar y vender sus productos y servicios, limitándose muchas a vender por redes sociales, con bajos presupuestos de marketing y deficiente recursos tecnológicos como una sencilla tienda virtual (Landing page) lo cual impide la masificación del consumo de marcas locales a través del comercio electrónico.
- d) El problema del mototaxismo en la ciudad de Cartagena, donde según cifras del Observatorio Nacional de Seguridad Vial, en 2019 estaban registradas alrededor de

70.000 motocicletas, sin embargo, se estima que son más de 80.000 personas dedicadas a esta actividad informal (Maza et al., 2019), al no contar con oportunidades de trabajo que permita satisfacer las necesidades de los hogares. Este fenómeno se ha convertido en uno de los mayores problemas económicos y sociales que enfrenta la ciudad en la actualidad, debido a que genera alta accidentalidad, desorden vial y altos niveles de inseguridad que afectan la vida diaria de la ciudad Heroica. Aunado a esto, no se han desarrollado por parte las autoridades gubernamentales y las empresas privadas, programas efectivos que permitan promover la reconversión económica de estos trabajadores en condición de vulnerabilidad.

- e) La pandemia generada por el virus Covid 19 profundizó la crisis económica y social en el mundo y Cartagena de Indias no fue la excepción, sus impactos evidenció la vulnerabilidad del tejido empresarial y acrecentó los altos niveles de informalidad, desempleo y pobreza que enfrenta la ciudad. No obstante, esta pandemia también profundizó los procesos productivos, económicos, sociales a través del mundo digital, el cual fue la alternativa para que empresas y hogares pudieran comercializar bienes y servicios dadas las restricciones de movilidad y distanciamiento social. Este proceso evidenció la ausencia de mecanismos eficaces para que los hogares pudieran acceder de forma ágil, efectiva y segura a la oferta de bienes y servicios de las Mypes de la zona para promover la interacción y el consumo de marcas locales y zonales, debido que en el mundo digital, rápidamente encontraron disponibles la oferta de las grandes marcas y en las plataformas de Marketplace y de domicilios existente, pero no se encontraban toda la oferta empresarial de sus empresarios vecinos y la gran mayoría de estas aplicaciones, la cobertura es limitada, debido a que se concentran en los barrios de los estratos más altos y las marcas que se ofertan son las de mayor poder económico y un número limitado de Mypes con estrategias de marketing digital.

Frente a todos estos aspectos y en el macro del desarrollo del diplomado de innovación realizado en la universidad EAN, los autores, diseñaron la presente idea de negocio, la cual se generó a través de los pasos de la metodología de Design Thinking (Brown, June 2008) con la cual se buscó definir un proyecto de innovación que permitiera solucionar las problemáticas esbozadas, cuyo resumen se describe a través de la siguiente ilustración:

Ilustración 1. Proceso de diseño de la idea de negocio de la aplicación de Marketplace “Soluciones Heroicas” a través de la metodología Design Thinking.

Se requiere desarrollar un mecanismo que permita interconectar de forma ágil, efectiva y segura los hogares y las Mypes de sus localidades y zonas de influencia, para satisfacer las necesidades y deseos de intercambio de bienes y servicios, para generar felicidad y eliminar la frustración de no poder comercializar

masivamente productos y servicios a través del comercio electrónico.

Modelo de negocio sostenible de una aplicación de Marketplace para marcas locales y zonales “Soluciones Heroicas”



- **Jefes de hogares:** necesito adquirir de manera ágil, efectiva y segura, bienes y servicios para satisfacer las necesidades del hogar con la oferta de mi localidad y zona.
- **Mypes:** necesito comercializar mis productos y servicios, de forma ágil, efectiva y segura a través de comercio electrónico, con los hogares de mi localidad y zona
- **Mototaxistas:** necesito una fuente de trabajo formal, con mejores condiciones laborales y sin sentirme estigmatizado.

- Agencia de marketing digital para promover las ventas de las Mypes por internet y redes sociales.
- Creación y administración de tiendas virtuales para las Mypes.
- Aplicación de domicilio operada por organizaciones de moto trabajadores.
- Directorio digital de Mypes de la zona “Páginas verdes”
- Alianzas con grandes aplicaciones de domicilios y Marketplace.
- Aplicación de Marketplace de marcas locales y zonales.

Testeó del modelo de negocio Marketplace para marcas locales y zonales “Soluciones Heroicas” mediante encuestas, entrevistas y grupo focal dirigidos a los actores involucrados.

2.2 Descripción del modelo de negocio.

Con el presente modelo de negocio se busca satisfacer las necesidades del sectores de las Mypes y los hogares de sus localidades y sectores de influencia del mercado de Cartagena de Indias, en relación con el suministro de bienes y servicios, mediante el uso de una plataforma digital tipo aplicación móvil (APP), por medio de la cual se enlacen de forma inmediata quienes necesitan el servicio (hogares), y quien ofrecen productos y servicios (Mypes) y la conversión de una fuerza de trabajo rezagada de la economía formal, como lo son los moto taxistas, los cuales jugarán un papel importante en este modelo de negocio, dado que estos trabajarían para satisfacer la demanda de productos de los usuarios en un tiempo prudente, una vez los proveedores de productos y servicios entreguen sus productos de acuerdo con los requerimientos de los clientes.

Así mismo, es importante destacar el papel de los micros y medianos empresarios, los cuales han estado rezagados de las actualizaciones tecnológicas de la revolución digital, quizá por no contar con los medios o no tener claridad sobre el uso de estos métodos, pero, sobre todo, al no poder competir con las grandes marcas que sin duda han ganado una gran porción del mercado del Retail en el mundo digital.

2.3 Justificación y antecedentes.

Sin duda, la aparición del virus del Covid 19 cambió la forma de vivir de todos los habitantes del planeta, generando también mucha incertidumbre en todos los sectores de la sociedad el socioeconómico no escapó de dichos efectos, pues quizá fue uno de los más impactados durante los primeros meses de la aparición del virus. Esta nueva realidad cambió de una manera radical la forma de hacer transacciones, estilos de vida, relaciones interpersonales, familiares y demás interacciones sociales, dado que las personas se invadieron de temores naturales, lo que conllevó a reestructurar hasta la forma de hacer una compra o solicitar un servicio. Es ahí donde las plataformas digitales jugaron un papel muy importante, ya que facilitaron las transacciones entre el cliente (usuario) y el proveedor de bienes o servicios, quienes se vieron mutuamente beneficiados y pudieron solventar las dificultades que trajo consigo el Covid 19.

Ahora bien, la nueva realidad rompió muchos paradigmas, entre ellos la falta de confianza de las partes en las plataformas digitales para solicitar bienes o servicios, y es esta la oportunidad para incursionar en el mercado del retail de forma segura y sin tantas barreras de entrada, puesto que la demanda de dichos productos se ha visto ampliamente beneficiada producto de la oportunidad generada por la crisis.

De acuerdo a lo expuesto, pasaremos a analizar los antecedentes de este tipo de plataformas digitales existentes en el mercado, en primera instancia, se realiza la identificación de compañías de Marketplace líderes en los mercados nacionales e internacionales, las cuales se han tomado como referentes y motivación para la formulación del presente plan de negocio, por ser modelos de negocios exitosos que se constituyen como importantes antecedentes en el mundo del E-commerce, entre las cuales tenemos las siguientes (Ver Tabla 1):

Tabla 1. Antecedentes de plataformas de Marketplace

Nombre de la Plataforma	Antecedentes
	<p>Es una compañía estadounidense de comercio electrónico y servicios de computación en la nube a todos los niveles con sede en la ciudad estadounidense de Seattle, Estado de Washington. Su lema es: From A to Z (traducido al español: «De la A a la Z»). Es una de las primeras grandes compañías en vender bienes a través de Internet. Amazon también posee Alexa Internet, a9.com, Shopbop, Internet Movie Database (IMDb), Zappos.com, DPreview.com Twitch en Irlanda, Canadá, Australia, Alemania, Austria, Francia, China, Japón, Italia, España, Países Bajos, Brasil, India y México para poder ofrecer los productos de esos países. Amazon también está presente en otros países, donde realiza funciones de soporte, como en Costa Rica, desde donde centraliza la atención al cliente de Latinoamérica y con 7500 empleados es una de las mayores empresas del país. (Tecno Accesible, 2021)</p>
	<p>Es una plataforma de ventas on-line fundada en el año 2010 por pequeñas empresas de China y de otros lugares que ofrece productos para compradores internacionales. Es propiedad de Alibaba Group. Al igual que eBay o algunos productos de el Corte Inglés, los vendedores de Aliexpress pueden ser empresas o particulares. Aliexpress empezó siendo diferente de Amazon, porque actuaba como una plataforma de comercio electrónico y no vendía los productos directamente a los consumidores, actuando como un portal de compra y venta de empresa a empresa. Desde entonces, se ha expandido a los servicios de venta a consumidores, de consumidor a consumidor, de computación en la nube y de medios de pago. (Ryte Wiki, 2022)</p>



Conocida en portugués como Mercado Livre o a veces abreviada como ML): es una empresa argentina dedicada al comercio electrónico. Cuenta con operaciones en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Los usuarios pueden vender y comprar tanto productos nuevos como usados a un precio fijo o variable, además de que se ofrecen servicios privados. MercadoLibre también posee un servicio llamado Mercado Pago, una plataforma de cobro a los compradores y pagos y abonos a los vendedores. Sus oficinas centrales se encuentran en Buenos Aires, Argentina. Según The Nielsen Company más de 52 000 personas generan todo o la mayor parte de sus ingresos vendiendo a través de MercadoLibre y en 2009 más de tres millones de personas y empresas vendieron por lo menos un artículo a través de este medio. (Tecno Accesible, 2021)



Es uno de los mercados líderes en América Latina. Con presencia en cinco países. Ofreciendo más de cuatro millones de productos. Linio inició operaciones en 2012 en México. El 1 de agosto de 2018, la empresa fue adquirida por la tienda minorista chilena Falabella por USD \$ 138 millones. (Dynamic Yield, 2021)



El Grupo Dabitis es el grupo más grande de comercio electrónico de moda y estilo de vida en América Latina. El Dafiti, creado en 2011, fue el primer comercio electrónico de moda en vender zapatos 100% online en Brasil. Durante estos siete años, ha influido en el comercio minorista en línea, ha transformado los hábitos de compra de los brasileños y ha expandido sus operaciones a Argentina, Chile y Colombia. La empresa fue el primer e-commerce en vender calzado a través de Internet en Brasil y durante estos siete años, ha influido en el comercio minorista en línea en el país y en los hábitos de compra de los brasileños, especialmente en la categoría 'Moda y Accesorios': cuando apareció, aproximadamente el 50% de sus consumidores compró por primera vez en Internet. (Dynamic Yield, 2021)



Es una compañía multinacional de origen colombiano que actúa como plataforma de intermediación entre varios tipos de usuarios. Fue fundada en Colombia en 2015 por Simón Borrero, Sebastián Mejía y Felipe Villamarín y hoy está presente en 9 países de América Latina (México, Costa Rica, Colombia, Perú, Ecuador, Chile, Argentina, Uruguay y Brasil) y más de 200 ciudades. Tiene oficinas en Bogotá, São Paulo y la Ciudad de México. Rappi ha sido definida como la SuperApp Latinoamericana y una de las empresas con un mayor crecimiento en la región. Sus fundadores fueron incluidos en la lista Bloomberg 50 de 2019, reconociéndolos como emprendedores y líderes que han cambiado el panorama mundial de los negocios de maneras medibles en el último año. Dentro de la

oferta de Rappi se encuentran las opciones de restaurantes, supermercados, farmacias y tiendas especializadas y particularmente en los últimos años han crecido la oferta para ampliar el portafolio de servicios de la aplicación con RappiMall (E-commerce), RappiCash (dinero en efectivo) RappiAntojo (cualquier artículo de cualquier tienda) RappiFavor (servicios de mensajería) RappiMobility (opciones de movilidad) RappiEntertainment (música, juegos, eventos y apuestas) (Histografías, 2021)



Es una plataforma en línea de pedido de comida a domicilio, que fue creada por Uber en 2014 en San Francisco, California. La compañía creadora de Uber Eats, Uber, fue creada en 2009 por Garrett Camp y Travis Kalanick. La compañía entró en el mercado de la comida a domicilio en agosto de 2014 con el lanzamiento del servicio Uber Fresh en Santa Mónica, California. En 2015, la plataforma se renombró como Uber Eats, y se lanzó al mercado también una aplicación de Uber Eats, independiente de la aplicación de Uber como medio de transporte. (Histografías, 2021)



Antes



Es la compañía líder de delivery online de víveres y comida en Colombia. Nuestro servicio consiste en brindar una plataforma online simple, práctica y sin costo adicional que permite a los usuarios ordenar delivery a restaurantes o supermercados. El nacimiento de esta marca líder en pedidos de comida a domicilio se remonta a 2007, cuando José Guillermo Calderón y Miguel McAllister, estudiantes de la Universidad de los Andes, idearon un prototipado de negocio: un catálogo que incluyese todos los restaurantes de Colombia clasificados por departamentos. Aunque la idea de negocio estaba poco pulida, el carisma de Calderón y McAllister dotó de fuerza el proyecto. Tanto fue así que para 2010 tuvieron el impulso suficiente como para plasmar la idea en internet. En el 2020, iFood adquiere Ifood. En la nueva composición accionaria iFood tendrá la mayor participación, con un 51%, mientras que Delivery Hero mantiene el 49% restante, aunque se desconoce el valor de la transacción. (Histografías, 2021)



Es una plataforma tecnológica creada en el año 2015 en Bogotá, en el Startup Weekend de los Andes la cual tiene cerca de mil mensajeros activos al mes. Por su exitoso modelo de negocio y por tener como objetivo principal generar un valor agregado de solución de mensajería para las empresas y para las personas, esta compañía ha sido impulsada por el Grupo Telefónica con su aceleradora de proyectos de emprendimiento Wayra y también cuenta con importantes inversiones de Brasil y México. La historia empezó con la motivación de dos jóvenes emprendedores colombianos, quienes quisieron solucionar el eterno problema de la mensajería y actualmente presencia en Colombia en ciudades como Bogotá, Barranquilla, Cali, Santa Marta y Cartagena, En Brasil, Sao Paulo,

Campiñas, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Curitiba y Porto Alegre.
En México, Monterrey, Guadalajara y México D.F. (Mensajeros Urbanos, s.f.)

2.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

2.4.1 Objetivo general de la Organización

Desarrollar un modelo de negocio sostenible a través de una plataforma digital que conecta comercios minoristas de Cartagena, consumidores local y personal de delivery de la zona aprovechando los beneficios de una logística ágil e impactando indicadores de económicos, de empleabilidad y tecnológicos.

2.4.2 Objetivo a largo plazo – mega

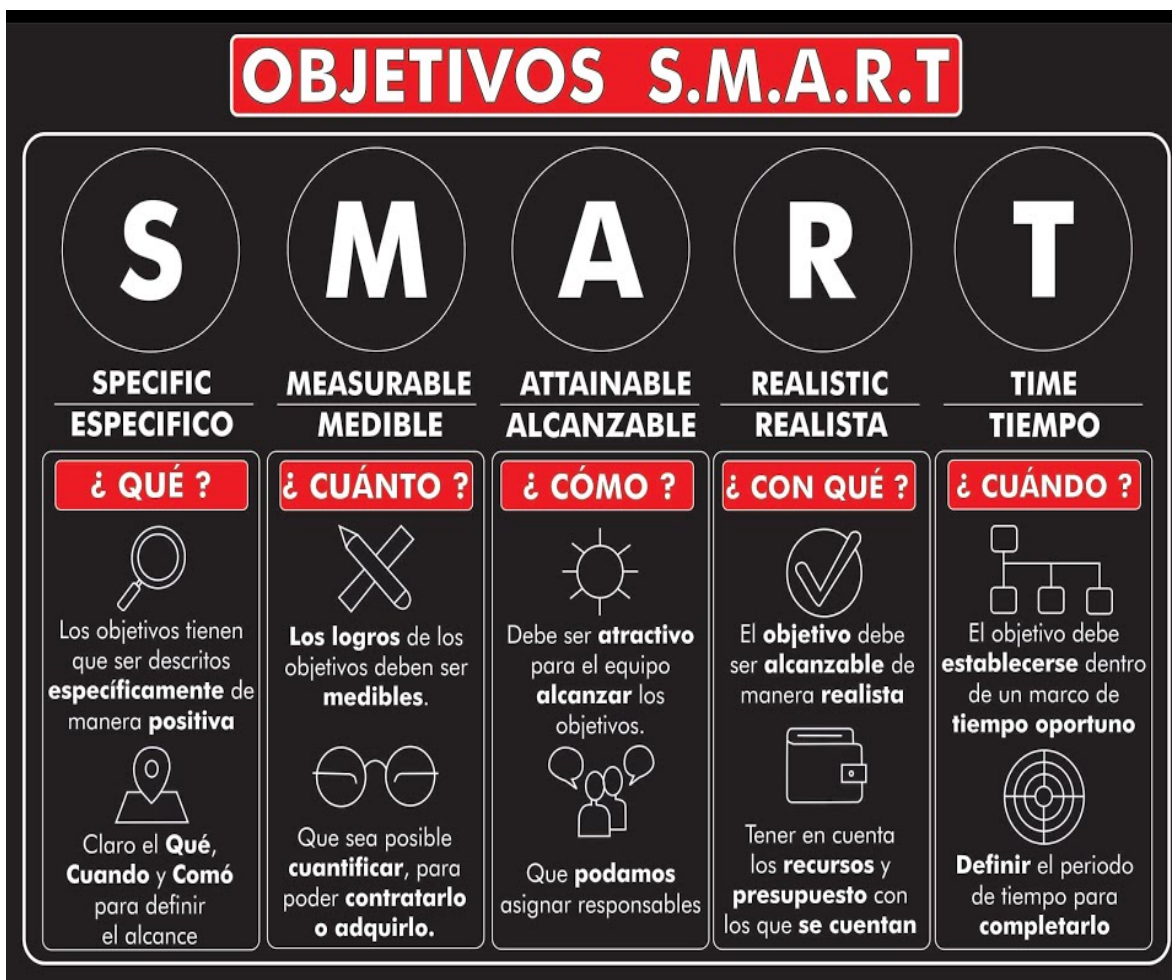
Posicionar Soluciones Heroicas, como una organización escalable y sostenible, la cual promueva de forma integral el desarrollo económico, social y ambiental de sus grupos y zonas de interés, a través del desarrollo exitoso de una aplicación móvil (APP) ágil, efectiva y segura, que permita interconectar con eficacia los hogares con las Mypes locales y zonales, para la comercialización masiva de bienes y servicios, convirtiéndola en la plataforma preferida en la ciudad de Cartagena, con potencial de crecimiento y expansión nacional del modelo de negocio, para brindar soluciones a las principales capitales del país.

2.4.3 Objetivos smart a corto y mediano plazo

Para dar cumplimiento al objetivo general, el cual está sintonizado con la visión y la mega meta de la empresa, se formularon los objetivos a mediano y corto plazo, bajo la metodología SMART (Steffens & Cadiat, 2016), “los cuales se definen como un conjunto de objetivos y metas que se establecen por medio de parámetros, basados en la estructura y la trazabilidad de la organización. Estos objetivos crean un plan de acción con un objetivo determinado, hitos importantes bien claros y un plazo estimado para alcanzar las metas propuestas. es un recurso muy práctico, que funciona como un salvavidas para las personas que trabajan en campos competitivos como el marketing, las ventas, la publicidad, la investigación de mercados y similares con puestos de responsabilidad. Los «objetivos inteligentes» se trata de una metodología para poder redactar metas de una forma mucho más cerebral” (Rafael, 2022)

Un resumen del esquema metodológico para la formulación de estos objetivos se describe en el siguiente esquema:

Ilustración 2. Esquema metodológico para el diseño de objetivos Smart



Fuente: Huertas Jorge 2021

Tomando como referente la metodología propuesta, se presenta los objetivos SMART formulados para el desarrollo del plan de negocio, con el objetivo consolidar una organización escalable y sostenible, que permita introducir y posicionar la utilización masiva de la plataforma en la ciudad de Cartagena y con proyección de expandir el modelo de operación a las demás ciudades capitales. Los objetivos enunciados se describen a continuación:

Tabla 2. *Objetivos SMART del Marketplace “Soluciones Heroicas”*

Objetivos Smart: Marketplace Soluciones Heroicas

Ejes de desarrollo	S Specific/específico	M Measurable/medible	A Attainable/ Alcanzable	R Realistic/Realista	T Time/Tiempo
Áreas estratégicas	¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?
Directivo y organizacional	Desarrollar un plan estratégico prospectivo, con sus respectivos planes tácticos y dotados con la estructura organizacional y operativa requerida para su efectiva implementación	1 plan estratégico y 5 planes tácticos	Se debe formular, implementar y evaluar 1 plan estratégico a 4 años con todo el equipo de trabajo y planes tácticos derivados que se desarrollen cada año	Talento humano de la organización y los recursos financieros, técnicos y logísticos necesarios	Cada 4 años se desarrolla un plan estratégico, con revisiones anuales y cinco planes tácticos anuales
Talento humano	Implementar un plan de gestión de talento humano por competencias laborales y fundamentado en un modelo de felicidad en el trabajo, que permita contar con los colaboradores requeridos para la operación.	1 plan de gestión del talento humano, con sus respectivos programas de selección, inducción, capacitación, medición del desempeño, compensación y bienestar	Se debe formular, implementar y evaluar periódicamente planes y programas de gestión del talento humano, con base a los modelos de gestión por competencias y felicidad en el trabajo	Talento humano de la organización y los recursos financieros, técnicos y logísticos necesarios	Cada año se formula e implementa en plan de gestión de talento humano de acuerdo con las necesidades de la organización, con revisiones y ajustes mensuales
Técnico y tecnológico	Desarrollar una aplicación móvil ágil, efectiva y segura, con todas las características, configuraciones y condiciones necesarias para la correcta operación del modelo de negocio	1 aplicación móvil funcional para sistemas operativos Android e iOS y compatible para manejo en PC y tabletas	Mediante procesos de I+D+I y en alianza con proveedores especializados se realiza el desarrollo del Software tipo APP, con todas las configuraciones y características requeridas para multiplataformas	Recursos financieros solicitados por el proveedor por un valor de 150 millones aproximadamente	Entre 4 a 6 meses a partir del perfeccionamiento del contrato

Objetivos Smart: Marketplace Soluciones Heroicas

Ejes de desarrollo	S Specific/especifico	M Measurable/medible	A Attainable/ Alcanzable	R Realistic/Realista	T Time/Tiempo
Áreas estratégicas	¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?
Comercial	Desarrollar un plan de marketing, con las estrategias de marketing mix requeridas para la fase de introducción y crecimiento del modelo de negocio	72.000 transacciones anuales, a razón de 60.00 mensuales y 200 diarias durante el primer año de operación, con un incremento del 10% anual en un periodo de 5 años	Se debe formular e implementar anualmente un plan de marketing multicanal centrado en las necesidades y deseos de los usuarios (hogares, Mypes y Moto trabajadores), con mecanismos de evaluación, seguimiento y acciones de mejoras mensuales	Talento humano de la organización, aliados claves y los recursos financieros, técnicos y logísticos necesarios	Meta anual de transacciones con evaluación y seguimiento mensual
Financiero	Administrar los recursos financieros necesarios para promover la liquidez, rentabilidad, actividad y solvencia de la empresa	Indicadores financieros proyectados en la evaluación financiera del proyecto	Se deben planear, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros, con el objetivo de aumentar el valor de la organización a través del cumplimiento de las metas de los indicadores financieros	Talento humano de la organización, aliados claves y los recursos financieros, técnicos y logísticos necesarios	Meta anual de transacciones con evaluación, seguimiento control mensual y semanal
Ético y de RSE	Desarrollar un plan de sostenibilidad con programas que promuevan el desarrollo económico, social y ambiental de los grupos de interés	1 plan de gestión de la sostenibilidad de la organización, con sus respectivos programas de desarrollo económico, social y ambiental	Se deben formular, implementar y evaluar anualmente planes y programas de sostenibilidad para el desarrollo económico, social y ambiental, de acuerdo con las necesidades de los grupos de interés	Talento humano de la organización, aliados claves y los recursos financieros, técnicos y logísticos necesarios	Metas anuales definidas en los diferentes programas, con evaluación, seguimiento control y mensual

Fuente: elaboración propia.

2.5 Estado actual del negocio

El negocio se desarrolló la fase de estudios de factibilidad que, según Quiroa (2020), hace referencia sobre los aspectos que debe tener en cuenta una empresa para determinar la posibilidad de poder desarrollar un negocio o un proyecto que espera implementar. Por su parte los principales tipos de factibilidad que se abordan de acuerdo con los referentes teóricos y empíricos son los siguientes:

Tabla 3. Tipos de estudios de factibilidad

Tipo de estudio de factibilidad	Definiciones
Factibilidad de mercado	Evalúa que tan factible es lanzar un nuevo producto o servicio al mercado, dependiendo del segmento de la población y de acuerdo con las necesidades a satisfacer, dado que, al analizar diferentes factores relacionados con el mercado, se puede determinar si un producto o servicio será o no exitoso. (Quiroa, 2020)
Factibilidad operativa.	Se relaciona con el personal que tiene que realizar el proyecto. Por eso se analiza si el personal posee las competencias laborales necesarias para desarrollarlo y llevarlo a cabo. Sobre todo, la factibilidad operativa depende de los recursos humanos que forman parte de la organización. Dado que son los que deben efectuar todas las actividades en los diferentes procesos del sistema para cumplir con los objetivos propuestos. Claramente se debe evaluar si cuentan con los requisitos necesarios para llevar a buen término el proyecto. (Quiroa, 2020)
Factibilidad técnica.	Este aspecto evalúa si la infraestructura técnica que posee la empresa puede responder de manera favorable y eficiente para desarrollar el proyecto o negocio que se tiene planificado. También se debe verificar si las personas poseen los conocimientos técnicos necesarios para poder utilizar el equipo y el software necesario. (Quiroa, 2020)
Factibilidad administrativa y legal	Es necesario determinar la organización que se dará a los distintos factores en general y en particular al factor humano. La definición del organigrama y la selección de personal adecuada para los distintos puestos, además de establecer las características jurídicas que se dará a la organización económica que tendrá el proyecto. En esta etapa se comprende un análisis de la legislación relacionada, por lo menos con aspectos de legislación tributaria, laboral, industrial y ambiental. (Sepúlveda F., 2000).

Factibilidad financiera.	En términos muy simples, esta parte de la evaluación pretende demostrar que el proyecto es viable desde el punto de vista del financiamiento, esto es, demostrar que existen mecanismos, públicos o privados, que permitirán financiar tanto los gastos de la inversión como da las operaciones, al tiempo que se debe demostrar la capacidad del proyecto de participar en su financiamiento. (Sepúlveda F., 2000).
Evaluación de impactos	(económico, social y ambiental). Las evaluaciones de impacto permiten medir, mediante el uso de metodologías rigurosas, los efectos que un programa puede tener sobre su población beneficiaria y conocer si dichos efectos son en realidad atribuibles a su intervención. El principal reto de una evaluación de impacto es determinar qué habría pasado con los beneficiarios si el programa no hubiera existido. (Libera. B., 2007)

Fuente: Compilación propia con base a los autores referenciados.

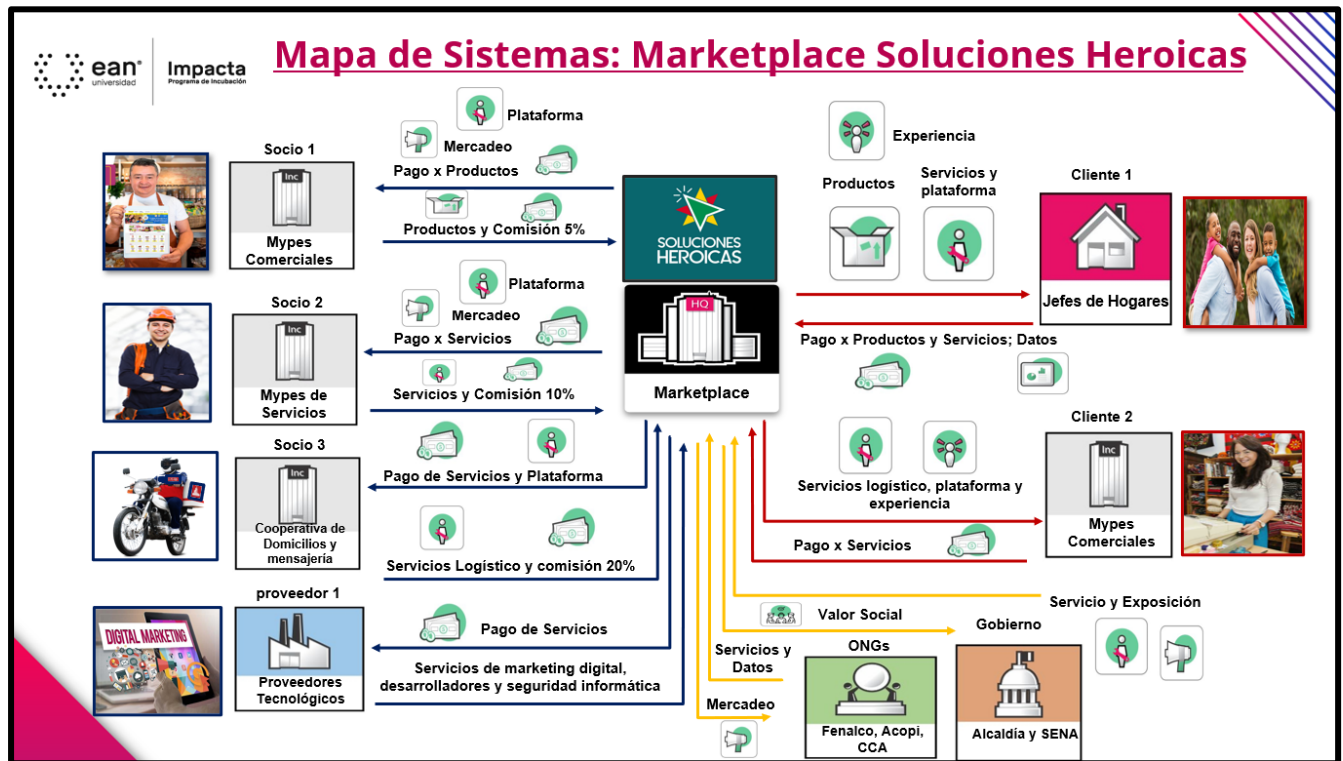
2.6 Descripción de productos o servicios

Se proyecta interconectar de forma ágil, efectiva y segura a los hogares y las Mypes locales y zonales de la ciudad de Cartagena de Indias, con el fin de promover la integración de la oferta y demanda local para la comercialización de bienes y servicios, que satisfagan las necesidades de los hogares y Mypes, utilizando una aplicación móvil (App), la cual estará soportada logísticamente por domiciliarios reconvertidos económicamente del oficio del mototaxismo.

El Marketplace ofrecerá servicios de domicilios, trámites, mensajería, pagos electrónicos y una oferta variada y dinámica de productos y servicios de Mypes locales cerca de su hogar; que ayudan a las familias que requieren tiempo, tranquilidad y seguridad en sus compras, envíos, diligencias y demás necesidades, para evitar frustraciones por calidad, costos, daños, pérdidas de tiempo e inseguridad. Los usuarios contarán con un portal local, con una oferta cálida, cercana, efectiva y una atención personalizada, con un talento humano competente que le garantice satisfacción, fidelidad y felicidad, a diferencia de solo hacer compras distantes por internet, con un servicio de domicilio seguro.

La explicación detallada del sistema propuesto se puede observar detalladamente en la ilustración 1.

Ilustración 3: Mapa de sistema global



Fuente: Elaboración propia

2.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.

2.7.1 Nombre de la empresa:

Soluciones Heroicas S.A.S

2.7.2 Tamaño de la empresa:

Según Miranda (2005), la selección del tamaño óptimo es básica para la determinación de las inversiones y los costos de operación, teniendo en cuenta las estimaciones futuras del mercado. Algunos procesos técnicos permiten el crecimiento modular de la producción tomando como referencia el comportamiento de la demanda, de modo que el tamaño se va acondicionando al crecimiento de ésta; sin embargo, otros procesos no admiten esta modalidad y es preciso, entonces, hacer grandes inversiones a pesar de que, en principio, su utilización no sea plena.

El tamaño del proyecto hace referencia a la capacidad de producción de un bien o de la prestación de un servicio durante la vigencia del proyecto. Cabe anotar, también, que el tamaño del proyecto es preciso dimensionarlo, además de los niveles de producción por unidad de tiempo, por el número de turnos diarios, y también por el número de días de trabajo al año. Esta clarificación es bien relevante, puesto que los costos laborales, como los criterios de depreciación pueden afectar notablemente los índices de bondad o rentabilidad del proyecto. (MIRANDA, 2005)

El desarrollo del estudio de tamaño del proyecto de una empresa de Marketplace con marcas y proveedores locales en la ciudad de Cartagena analizó tanto la capacidad del proyecto como los factores condicionantes del tamaño del proyecto, como son la disponibilidad de insumos, la localización, tecnología, inversión, disponibilidad de recursos financieros, buscando minimizar los costos e incrementar las ventajas competitivas, para determinar el tamaño óptimo del proyecto.

a) Capacidad del proyecto

- Establecer el tamaño del proyecto, mediante la estimación de la capacidad de producción mensual.
- Determinar monto de la inversión asignada al proyecto, la mano de obra requerida, la participación en el mercado y la infraestructura de la planta y equipos del proyecto.

b) Factores condicionantes del tamaño del proyecto

- Identificar la capacidad real de los proveedores para atender la demanda de los insumos que afecten el proyecto.
- Definir los aspectos relativos a los procesos técnicos, a las inversiones necesarias, a la capacidad de gestión, a la localización y también con respecto a la estructura de costos del proyecto.

Por otra parte, existe otra manera de medir el tamaño de una empresa, es en relación con las ventas realizadas por esta. En este escenario según Bancóldex (2021), en Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Esta clasificación estuvo reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley MiPymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004); y posteriormente por el Decreto MinCIT No. 957 del 5 de junio de 2019, que rige actualmente.

Tabla 4. Cuadro clasificación por ventas 2022.

Clasificación	Manufactura	Servicios	Comercio
Microempresas	Hasta \$895.488.252	Hasta \$1.253.675.952	Hasta \$1.701.401.076
Pequeñas empresas	Superior a \$895.488.252 y hasta \$7.790.629.980	Superior a \$1.253.675.952 y hasta \$5.014.665.804	Superior a \$1.701.401.076 y hasta \$16.387.172.784
Medianas empresas	Superior a \$7.790.629.980 y hasta \$65.996.416.260	Superior a \$5.014.665.804 y hasta \$18.357.224.136	Superior a \$16.387.172.784 y hasta \$82.114.938.768
Grandes empresas	Superior a \$65.996.416.260	Superior a \$18.357.224.136	Superior a \$82.114.938.768

Fuente: Bancóldex, 2021

De acuerdo con los criterios descritos por Bancóldex en la tabla 4, Soluciones Heroicas S.A.S., en el año 1 se ubicaría en la clasificación de microempresa, dado que sus ventas proyectadas serán de \$540.000.000, no obstante, se estiman crecimientos en las ventas de servicios para los años 2, 3, 4 y 5 de la empresa, sin embargo, al tener como referente el valor del UVT para los rangos mostrados en la tabla 4, los valores año a año se irán modificando, por lo tanto según se proyecten las ventas y los rangos ya expuestos, la empresa podría pasar a pequeña empresa a partir del año 3 de su operación.

2.7.3 Determinación de la ubicación

2.7.3.1 Macro localización.

El proyecto se pondrá en marcha en la ciudad de Cartagena de Indias, D. T. y C. Existen dos zonas consideradas ideales para el desarrollo del proyecto, por tener características de zonas comerciales o de crecimiento comercial, inicialmente se considera la zona del Pie de la Popa, dado que es una zona de crecimiento comercial por excelencia y por la facilidad de su acceso. En segunda instancia se considera la zona de la Castellana, por ser esta la zona comercial en crecimiento. Los factores relevantes por considerar para la localización a nivel macro son: desgravaciones, costo de energía, mano de obra, costo de transporte, agua, Infraestructura, combustible. Después de aplicar la matriz de ponderación de factores, se obtuvo lo que se describe en la tabla 5.

Tabla 5. Selección de macro localización

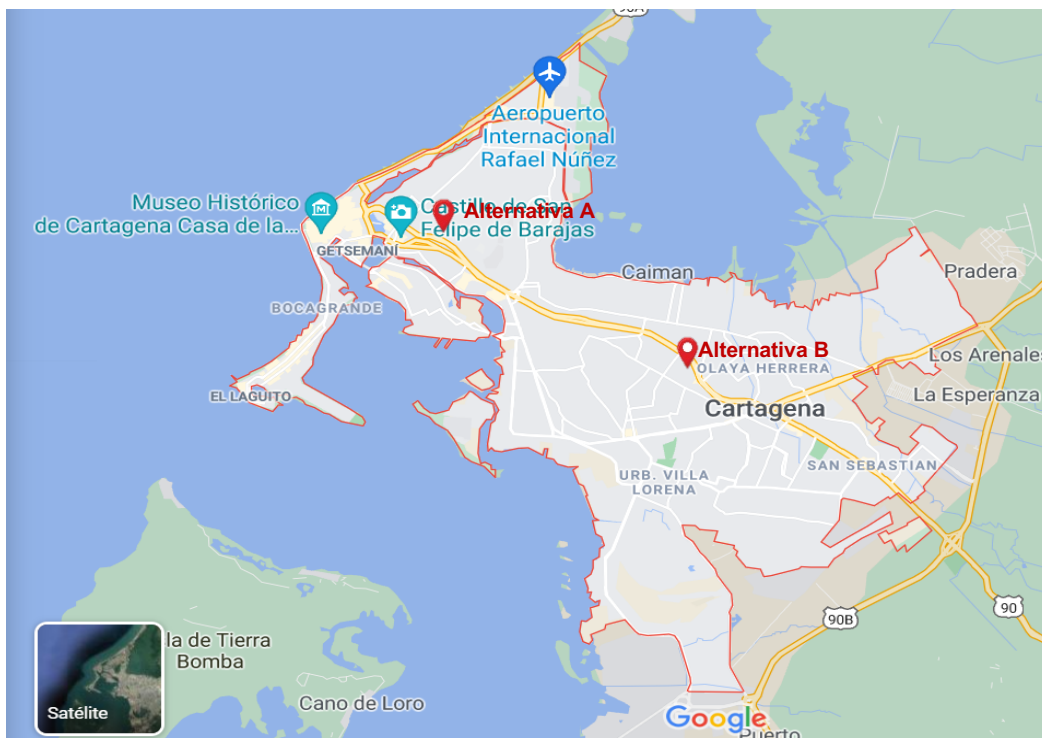
Necesidades		Alternativas de localización								
		A (Pie de Popa)				B (Castellana)				
Obligatorias	Energía eléctrica	SI				SI				
	Desgravaciones	25	No	1	25	No	1	25		
	Costo de Energía	25	Medio	5	135	Alto	10	250		
	Mano de obra	18	Excelente	10	180	Muy buena	8	144		
Deseables	Costo transporte	15	Bajo	10	150	Alto	1	15		
	Agua	10	Excelente	10	100	Muy buena	8	80		
	Infraestructura	5	Excelente	10	50	Muy buena	8	40		
	Combustible	2	Excelente	10	20	Buena	6	12		
100				660				566		

Fuente: Elaboración propia

Se toma la zona A (Pie de la Popa) para el desarrollo del proyecto, al considerarla más ventajosa y estratégica. Entre las alternativas, la zona A es importante desde el punto de vista industrial y comercial, ubicada en el interior de la ciudad; y la B, que corresponde a una zona también relevante y que representa una opción interesante; se elige la alternativa A en gran parte por sus ventajas los costos de energía, calidad del agua y el transporte. Para mayor comprensión de la matriz se resumen a continuación las principales características de las ubicaciones A y B.

En relación con el costo de transporte, la percepción que se tiene de la zona A es mucho mejor que en la zona B, no solo por el costo mismo del transporte de factores importantes como domicilios, sino también por la importancia estratégica que tiene este sector para los barrios de mayor demanda potencial del negocio. Así mismo, los costos de energía en la zona B son mucho más altos en que la Zona A, lo que sin duda es un factor importante a tener en cuenta en el desarrollo del proyecto.

Ilustración 4: Geo referenciación de las Alternativas



Fuente: Google Maps

2.7.3.2 Micro localización.

De acuerdo con lo planteado por Machicado, F. C., & Quiroga, M. G. (2016), la micro localización; es la determinación del punto preciso donde se construirá la empresa dentro de la región, y en esta se hará la distribución de las instalaciones en el terreno elegido. Así mismo, Corvo (2021), manifiesta que la micro localización de un proyecto o empresa tiene como finalidad seleccionar la comunidad y el sitio puntual para establecer un proyecto, sea una oficina, tienda o planta industrial, siendo este lugar el que va a permitir cumplir con los objetivos de producir con un costo unitario mínimo o lograr la mayor rentabilidad del negocio.

Por lo anterior, y lo visto en la sección 2.7.3.1 Macro localización, la puesta en marcha de Soluciones Heroicas S.A.S., en la ciudad de Cartagena se hará en la Zona A, más específicamente en el barrio Pie de la Popa, por considerar de acuerdo con la matriz de factores una zona óptima para el crecimiento del proyecto. Entre los factores que se deben considerar están:

Tabla 6. Descripción de factores de micro localización

Factores	Descripción
Vías de acceso:	Se tiene la disposición de vías de acceso en buen estado, con algunas arterias auxiliares por los diferentes barrios aledaños.
Transporte de mano de obra:	Se cuenta con rutas de servicio público, por lo cual el acceso de nuestros trabajadores no tendría ningún inconveniente.
Energía eléctrica	El acceso y calidad en la prestación del servicio de energía eléctrica es muy estable, sin embargo, se recomienda disponer de una planta eléctrica de emergencia para cuando sea necesario.
Suministro de agua:	Se dispone en el sector suministro permanente del servicio.
Valor terreno y/o alquiler:	El costo de la tierra es algo elevado, sin embargo, se buscará establecer acuerdos con los propietarios y buscar costos asequibles.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, de debe buscar un espacio que tenga acceso a los servicios que se necesitan; tener vocación comercial para no tener dificultades con vecinos indeseados; facilidad de transporte para proveedores y despacho de mercancía. Adicionalmente cuenta con

ventajas en cuanto a las distancias a los barrios y sectores focalizados para el funcionamiento del proyecto.

2.8 Potencial del mercado en cifras

Segmento 1. Jefes de Hogares de los estratos 3 al y 6 de todas las localidades de Cartagena con necesidades y deseos de abastecer el hogar.

Según los datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, en las proyecciones de viviendas a nivel departamental 2018-2050 y municipal 2018-2035., muestran que en Cartagena para el año 2022 habrían 313.866 viviendas, de las cuales 280.791 estarían ubicadas en la cabecera, y el resto en los centros poblados o zona rural del distrito, por otra parte, de acuerdo al Informe Calidad de Vida 2021 Vivienda de Cartagena Cómo Vamos, se establece que según la información suministrada por Corvivienda¹, las viviendas pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6, suman alrededor del 29%, con lo cual se calcula el número de estas viviendas, y posteriormente se calcula el 10% de estas últimas como potenciales clientes y/o usuarios.

Tabla 7. Proyección de viviendas en Cartagena

Año	Viviendas totales	Viviendas cabecera	Viviendas estratos 3, 4, 5 y 6 (29%)	No. de viviendas atendidas (10%)
2022	313.866	280.791	81.429	8.143
2023	323.148	288.960	83.798	8.380
2024	332.035	296.685	86.039	8.604
2025	341.014	304.520	88.311	8.831
2026	350.078	312.428	90.604	9.060

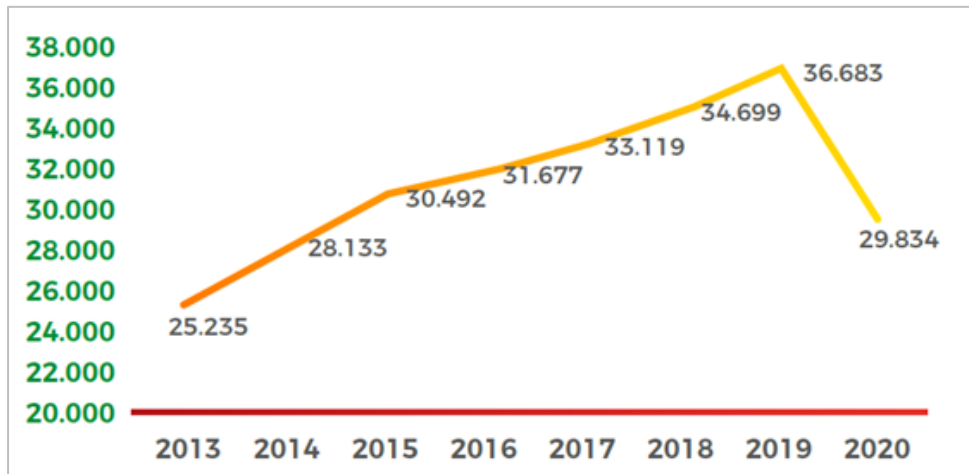
Fuente: Elaboración propia con base en DANE

¹ Fondo de Vivienda de Interés Social y Reforma Urbana de Cartagena – CORVIVIENDA – es un establecimiento público del orden distrital, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, creado mediante Acuerdo No. 37 de 1991.

Segmento 2: Mypes locales con necesidades y deseos de marketing digital, comercio electrónico y servicios logísticos.

De acuerdo con los datos publicados por el Centro de Estudios Económicos y Empresariales de la Cámara de Comercio de Cartagena, para 2020, en la ciudad existían 29.834 empresas, tal como se observa en la ilustración 5.

Ilustración 5. Número de empresas activas, 2013-2020



Fuente: CEDEC- Cámara de Comercio de Cartagena con base en Registro Mercantil

Por otra parte, según la misma fuente, se tiene que el 90% del tejido empresarial son microempresas, 10% Pymes y 1% grandes empresas, tal como se observa en la ilustración 6.

Ilustración 6. Tejido empresarial por tamaño, Cartagena 2020.



Fuente: CEDEC- Cámara de Comercio de Cartagena con base en Registro Mercantil

2.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio

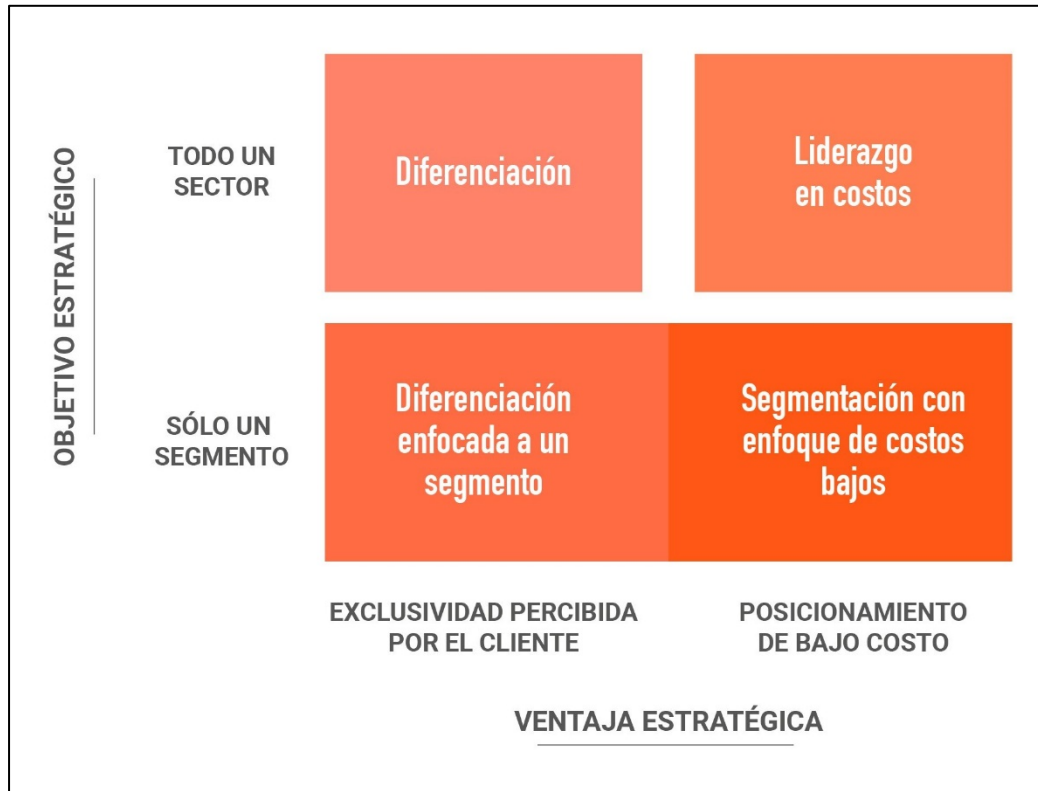
Para definir con precisión las principales ventajas competitivas del plan de negocio propuesto, es pertinente analizar en primera instancia los soportes teóricos con mayor nivel de aceptación y aplicación en el mundo empresarial y estos coinciden en definir estas ventajas, como las características especiales y únicas de una organización, la cual la diferencian sobre las otras empresas de su sector y les genera una posición superior que la hace más competitiva y preferida en los mercados objetivos.

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Michael Porter (Porter, 2015), la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Porter, en su análisis sobre las estrategias genéricas de las empresas diferencia dos tipos de ventaja competitiva. Estos tipos de ventaja competitiva podrían dividirse en tres o cuatro mediante la segmentación de mercado (Economipedia , 2022):

- a) Liderazgo en costes: En este caso se compite por tener unos costes más bajos. El ejemplo más significativo son todas las compañías aéreas de bajo coste o low cost.
- b) Diferenciación de producto: En este caso el precio de venta del producto será más elevado, compitiendo con un producto de mayor calidad. Por ejemplo, Apple ha conseguido que su público asocie su marca con equipos de alto rendimiento y con el diseño más avanzado.
- c) Segmentación de mercado: Aunque no es considerada una ventaja competitiva más, es mencionada. Ya que utiliza una de las otras dos ventajas competitivas, pero en un ámbito más reducido del mercado, industria o país.

Para una mayor comprensión de los diferentes tipos de ventajas competitivas, se presente a continuación un esquema grafico donde se describen las ventajas estratégicas frente a los objetivos de la organización:

Ilustración 7. Ventajas competitivas en una organización



Fuente: <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>

De acuerdo con el resumen anterior, se plantea que la ventaja competitiva del Plan de Negocio Soluciones Heroicas se fundamentará en la diferenciación, la cual se caracteriza por los siguientes aspectos (Porter, 2015):

- a) Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- b) Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- c) Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

De acuerdo con lo anterior, los principales aspectos que permiten seleccionar la ventaja competitiva de diferenciación, como la estrategia central de la organización se resumen a continuación:

- a) Es la única plataforma de Marketplace de la ciudad de Cartagena que se especializa en promover exclusivamente la oferta de productos y servicios de las Mypes de la ciudad de Cartagena. Debido a que las existente ofertan productos y servicios de empresas de todos los tamaños, especialmente medianas y grandes.
- b) Es la única aplicación que busca promover intensamente la interconexión entre los hogares y las Mypes más cercanas a los hogares, para promover el consumo de las marcas locales y zonales.
- c) Es el único Marketplace que además de una oferta variada de productos, ofrece una amplia gama de servicios requeridos por los hogares y prestados Mypes y trabajadores independientes.
- d) Es la única aplicación que tiene cobertura en barrios de estrato 3,4,5 y 6, diferentes a los ubicados en la zona norte de Cartagena de Indias.
- e) Es la única organización de las existentes, que contará con un plan de sostenibilidad para promover el desarrollo económico, social y ambiental de sus grupos de interés.
- f) Es la única plataforma que integra a la oferta de productos y servicios de Mypes zonales y locales, los servicios de mensajería, domicilios, encomiendas para prestar apoyo logístico a hogares y todo tipo de empresas.

2.10 Resumen de las inversiones requeridas

Para la puesta en marcha de proyecto se requiere inicialmente las inversiones requeridas en la tabla 8, no obstante, en el análisis financiero de la parte 3 del trabajo, se adicionarán todas las proyecciones de presupuestos requeridos para la elaboración de los estados financieros proyectados y el cálculo y análisis de los indicadores de evaluación financiera.

Tabla 8. Presupuesto de inversiones

Recurso	Unidad medida	Cantidad	Valor unitario	Valor (COP)
Desarrollo aplicación	Unidad	1	70.000.000	70.000.000
Equipos de cómputos	Unidad	12	4.000.000	48.000.000
Celulares	Unidad	12	1.500.000	18.000.000

Branding book	Pto. global	1	3.000.000	3.000.000
Gastos de legalización, patente y registro de marca	Pto. global	1	12.000.000	12.000.000
Total				151.000.000

Fuente: Cálculos de los autores.

2.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad

A continuación, se hacen las proyecciones de las ventas en el año 1 y las proyecciones de rentabilidad a través del estado de resultado:

Tabla 1. Presupuesto de ventas

Recurso	Cant. diaria	Cant. anual	Valor promedio	Valor total
Comisión por venta de productos	200	72.000	5.000	360.000.000
Comisión por venta de servicios	100	36.000	10.000	360.000.000
Comisión por Servicios Logístico	200	72.000	2.000	144.000.000
Total	500	180.000	5.667	864.000.000

Fuente: Cálculos de los autores.

Las proyecciones de ventas para el primer año, se estableció tiendo como fundamento cinco aspectos centrales definidos por los autores:

- El principal objetivo de marketing que es la introducción del mercado de la aplicación en el mercado y las proyecciones de las metas de las ventas de la empresa de 200 transacciones diarias de comercialización de productos y 100 transacciones de servicios.
- La funcionalidad de la aplicación, la capacidad operativa de la organización y el soporte logístico de 20 domiciliarios vinculados en el año 1.
- La proyección de vincular a 10 Mypes en cada una de las 10 zonas de las ciudades segmentadas, donde se concentran los principales los segmentos de clientes, con la meta mínima que el 30% por lo menos realice una transacción diaria.
- La investigación de mercado con domiciliarios de diferentes plataformas, los cuales informaron mediante entrevistas, que realizan mínimo 10 domicilios diarios.
- Se proyectó un escenario conservador de crecimiento de las ventas en los próximos 5 años en un promedio del 10% para crecer en ventas un 50% en toda la serie de tiempo.

A partir de estas cifras, se presentan a continuación el estado de resultado proyectado e indicadores de rentabilidad cuyo análisis se realizará en la tercera sesión del presente trabajo.

Tabla 2. Estado de resultado proyectado 2023 - 2027

Años	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	864.000.000	1.007.424.000	1.152.493.056	1.324.790.768	1.530.133.337
Costo ventas	66.294.000	77.663.421	89.274.102	103.111.588	119.660.998
Utilidad bruta	797.706.000	929.760.579	1.063.218.954	1.221.679.180	1.410.472.339
Gastos administrativos y ventas	443.202.895	469.795.069	488.586.872	510.573.281	536.101.945
Gastos fijos del periodo	69.000.000	73.140.000	76.065.600	79.488.552	83.462.980
Otros gastos	180.000.000	216.000.000	259.200.000	311.040.000	373.248.000
Depreciación	23.600.000	23.600.000	23.600.000	23.600.000	23.600.000
Utilidad operativa	81.903.105	147.225.510	215.766.482	296.977.347	394.059.414
Gastos financieros	17.767.453	14.798.646	11.562.646	8.035.406	4.190.714
Utilidad antes de impuestos	64.135.651	132.426.864	204.203.836	288.941.941	389.868.700
Impuestos	21.806.122	45.025.134	69.429.304	98.240.260	132.555.358
Utilidad neta	42.329.530	87.401.730	134.774.532	190.701.681	257.313.342

Fuente: Cálculo de los autores a partir de los cálculos del simulador financiero EAN

Tabla 3. Indicadores de Rentabilidad

Indicador	Formula	Explicación	2023	2024	2025	2026	2027
Margen bruto - Rentabilidad bruta	Utilidad bruta / ventas	Determina la capacidad de ventas para generar utilidad bruta, es decir para cubrir los costos de ventas.	92%	92%	92%	92%	92%
Margen operativo - Rentabilidad operativa	UAII / ventas	Cuanto genera de utilidad operativa sobre las ventas al cubrir costos y gastos en desarrollo de su objeto social	9%	15%	19%	22%	26%
Margen antes de impuestos	UAI / ventas	Cuanto ha obtenido la empresa como utilidad sobre las ventas antes de cubrir los impuestos de renta	7%	13%	18%	22%	25%
Margen neto - Rentabilidad neta	Utilidad neta / ventas	Por cada peso en ventas cuanto se obtiene de utilidad neta incluyendo operación y no operacional.	5%	9%	12%	14%	17%

Fuente: Calculo de los autores a partir de los cálculos del simulador financiero EAN

2.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Tabla 4. Resultados indicadores de evaluación financiera

Indicadores de evaluación financiera	
Tasa de evaluación del proyecto:	20%
Valor presente neto del proyecto:	\$ 83.285.920,09
Tasa interna de retorno:	29,83%
Periodo de recuperación de la inversión:	3,85 años

Fuente: Elaboración propia a partir de los cálculos del simulador financiero.

Conclusiones Financieras: Los resultados preliminares de la evaluación financiera indica que el proyecto presenta gran viabilidad desde esta óptica y se recomienda la inversión y puesta en marcha, debido a que el Valor Presente Neto (VPN) es positivo en los 5 años de evaluación, adicionalmente la Tasa Interna de Retorno obtuvo un valor del 29,33% el cual supera ampliamente el 20% de retorno que esperan los emprendedores y la recuperación de la inversión se obtiene a los cuatro años.

2.13 Equipo de trabajo.



Estrategia digital y de operaciones

Ing. Carlos Andrés Suárez

Ingeniero de Sistemas, con especialización en seguridad informática; actualmente candidato a magister en Administración de Empresas MBA con la Universidad EAN. 15 años de experiencia en el sector de TI



Estrategia administrativo y comercial

Econ. Hernando Antonio Gómez Begambre

Economista de la Universidad de Cartagena, con especialización en Gerencia de Proyectos, certificado en gestión de la Innovación; actualmente es candidato a magister en Administración con la Universidad EAN. Con 17 años de experiencia como instructor, 14 años como docente catedrático y 12 años como consultor empresarial.

3 ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1 Caracterización del sector

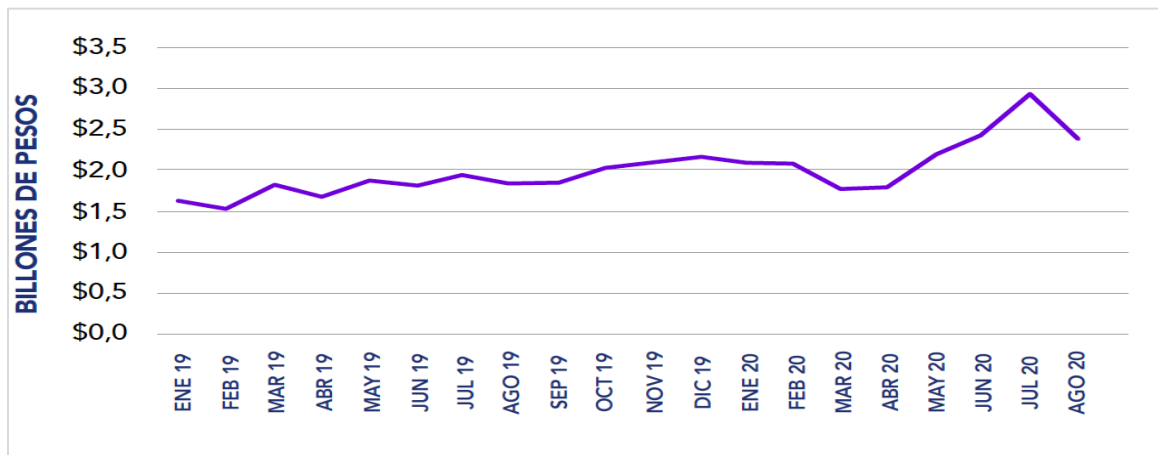
3.1.1 Comportamiento del e-commerce en Colombia².

Sin duda alguna el comercio electrónico a jugado un papel clave durante la crisis sanitaria que comenzó en el 2020 y que aún continua, pues aceleró de manera importante la transformación digital de los negocios y la forma como las personas consumen servicios y productos de manera digital. Ahora bien, una buena forma de interpretar la postura del sector de e – commerce en Colombia, es tomar los estudios y referentes de la Cámara de Colombiana de Comercio Electrónico – CCCE, la cual tiene como misión promover y fortalecer la industria e - commerce en Colombia entendiendo y centralizando las cifras que permiten entender el comportamiento del comercio electrónico en Colombia.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que uno de los pilares de la Cámara de Colombiana de Comercio Electrónico – CCCE (Cámara de Comercio Electronico de Colombia , 2022), de generar conocimiento y confianza hacia el sector contribuyendo en la toma las decisiones empresariales; los autores consideraron que los estudios sectoriales de esta agremiación, se convierten en uno de los referentes de mayor autoridad y rigor para entender el comportamiento del sector, por lo que se consideran de gran relevancia, destacar algunos apartados del Informe comportamiento y perspectiva e - commerce 2020-2021 (Cámara de Comercio Electronico de Colombia, 2021), de esta entidad cuyo datos más destacados se presentan a continuación:

² Información tomada de: Informe del Comportamiento y Perspectiva Ecommerce 2020-2021, de la Cámara de Colombiana de Comercio Electrónico.

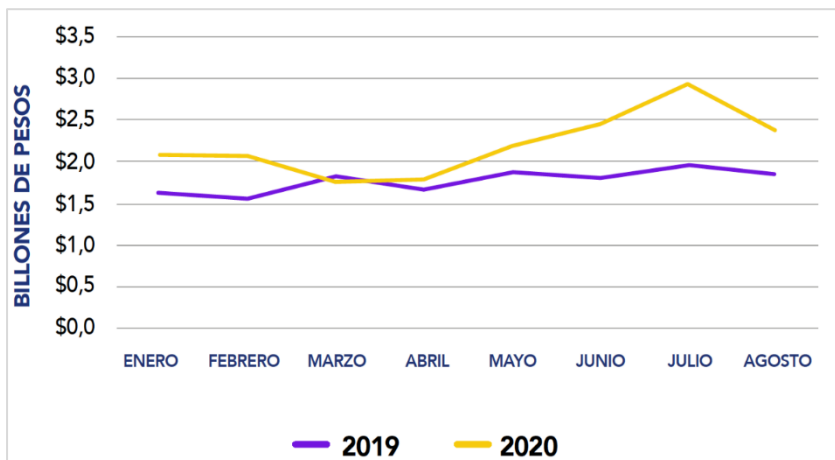
Ilustración 8. Comportamiento de las ventas y el número de transacciones de comercio electrónico



Fuente: Credibanco, Redeban, ACH. Elaboración de la CCCE.

Si bien entre los meses de Abril-Julio el e-commerce tuvo un crecimiento del 65,7%, entre los meses de Julio-Agosto cayó un 19% en las ventas.

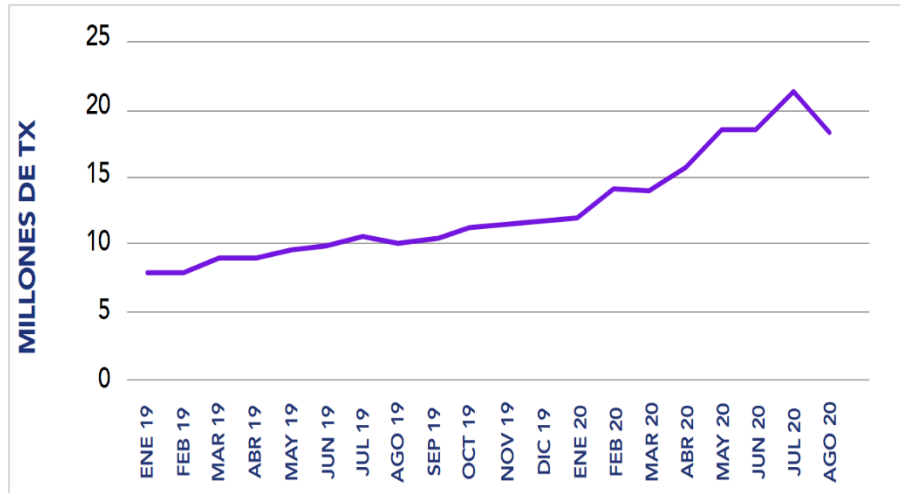
Ilustración 9. Ventas a través del comercio electrónico entre enero y agosto de 2019-2020



Fuente: Credibanco, Redeban, ACH. Elaboración de la CCCE.

Asimismo, en cuanto al número de transacciones, obtuvo un crecimiento entre enero-julio de 2020.

Ilustración 10. Número de transacciones mensuales de comercio electrónico

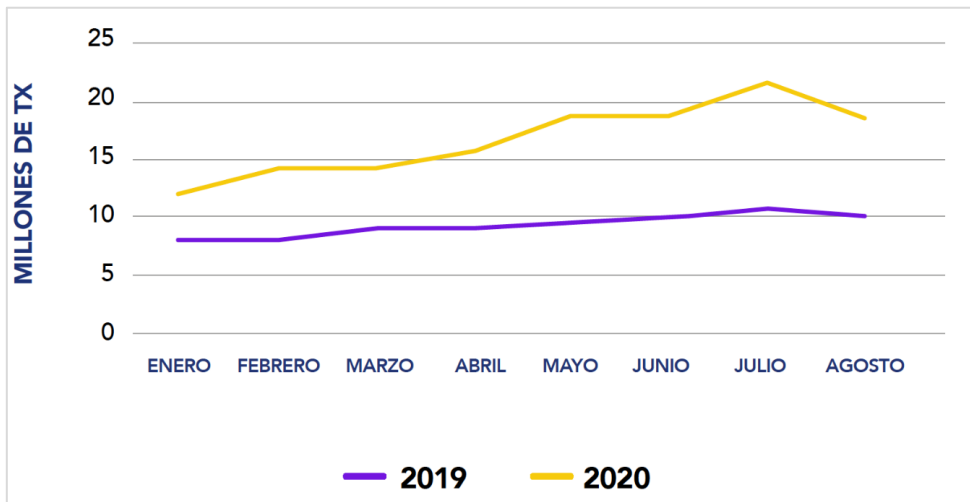


Fuente: Credibanco, Redeban, ACH. Elaboración de la CCCE.

Nota: Solo se incluyen TX de compra realizadas y pagadas a través de internet.

Comparando el mismo periodo entre enero-agosto 2019-2020, mostró un aumento acelerado de transacciones realizadas a través del e-commerce.

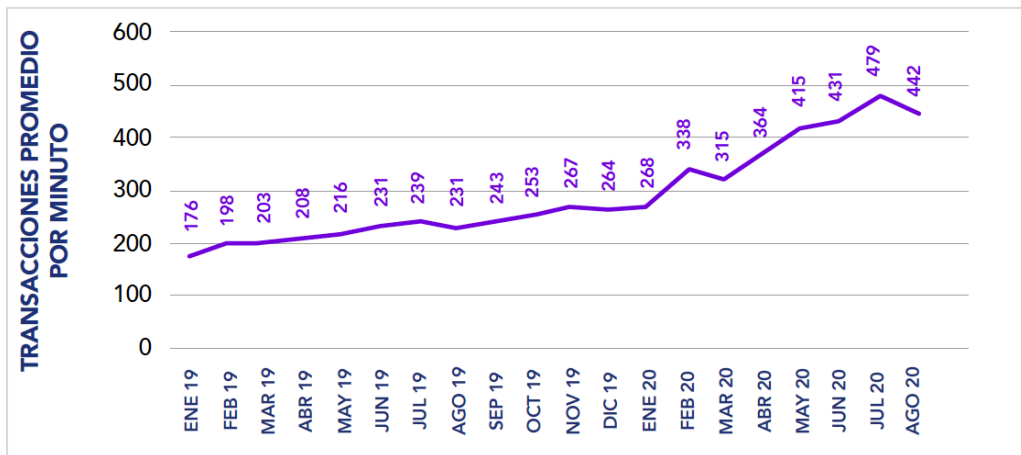
Ilustración 11. Número de transacciones de comercio electrónico entre enero y agosto de 2019 y 2020



Fuente: Credibanco, Redeban, ACH. Elaboración de la CCCE.

Nota: Solo se incluyen TX de compra realizadas y pagadas a través de internet.

Ilustración 12. Número promedio de transacciones de comercio electrónico por minuto



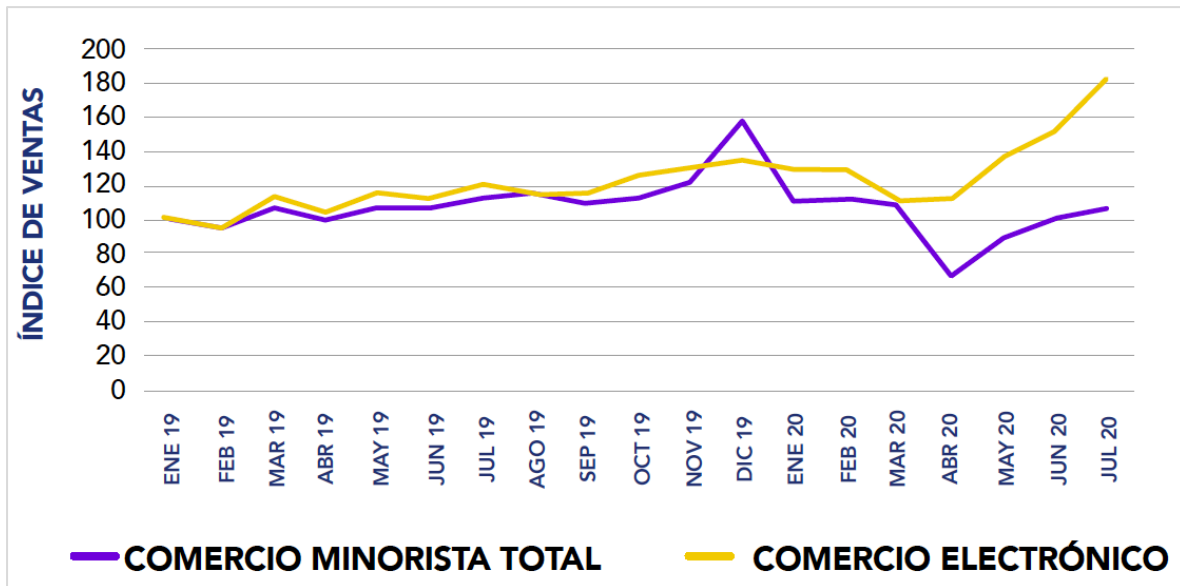
Fuente: Credibanco, Redeban, ACH. Elaboración de la CCCE.

Nota: Solo se incluyen TX de compra realizadas y pagadas a través de internet.

La ilustración 13, nos permite dilucidar el crecimiento en cuanto al número de transacciones, pues evidencia que en enero de 2019 se realizaban en promedio 176 transacciones

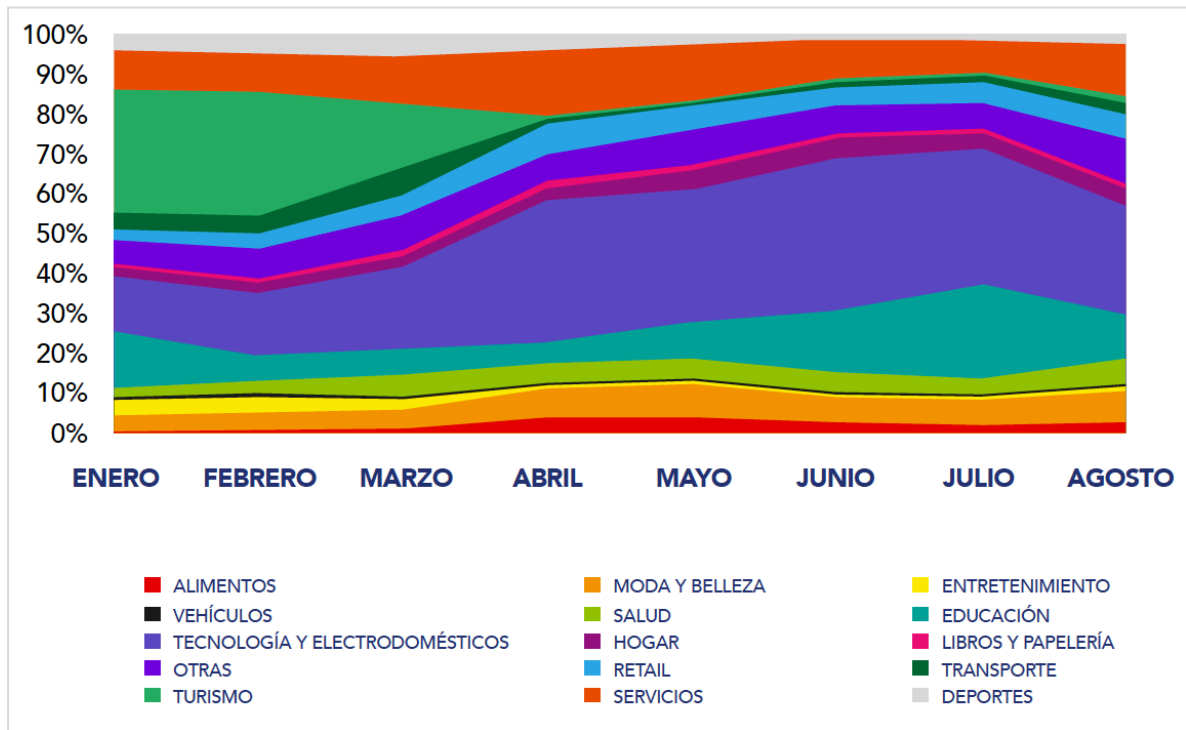
por minuto, mientras que en julio de 2020 se efectuaron (479) transacciones de compra cada minuto.

Ilustración 13. Comportamiento del comercio electrónico respecto al comercio en general



Fuente: Encuesta Mensual de Comercio, DANE (2020); Credibanco, Redeban, ACH.
Elaboración de la CCCE.

Ilustración 14. Comportamiento de las categorías del comercio electrónico



Fuente: Evertec-Place to Pay, Mercado Pago, PayU, Pay Valida, Elaboración de la CCCE.

El año 2020 fue un año como ningún otro. La pandemia causó una transformación digital acelerada activando procesos digitales en múltiples áreas de las empresas y de la economía. La categoría de tecnología y electrodomésticos mostró un aumento del 95% de participación en ventas a través de los distintos canales digitales.

Para terminar, se podría esperar una estabilización en cuanto a la frecuencia de compras vía e-commerce conforme se reactive la economía y en general los mercados, sin embargo cabe destacar que tanto las empresas como los consumidores se dieron cuenta que a través de los diferentes medios digitales, es posible adquirir bienes y servicios desde la comodidad del hogar y de forma ágil, rápida y segura, eliminando la necesidad en algunos casos de contar establecimientos físicos para ofrecer sus productos.

3.2 Análisis de fuerzas que impactan el negocio

3.2.1 Análisis del macroentorno

Los resultados del análisis de las variables del PESTEL, evaluadas a través de la matriz de oportunidades y amenazas del medio (POAM) se describen a través de las siguientes tablas e ilustraciones.

3.2.1.1 Factores políticos

Tabla 5. Evaluación factores políticos

Factores	Oportunidad			Amenazas			Impacto			Calificación factor	Impacto	Puntaje total
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja			
Políticos												
Estabilidad política					X			X		-2	2	-4
Planes y políticas de desarrollo	X						X			3	3	9
Programas de fomento empresarial	X						X			3	3	9
Fortalezas de las instituciones				X				X		-3	2	-6
Eficacia de la gestión pública					X			X		-2	2	-4
Promedio factor político										-0,2	2,4	-0,48

Fuente: Análisis de los autores

Ilustración 15. Resultados evaluación factores políticos



Fuente: Análisis de los autores

En relación con las variables de los factores políticos, se determinó que las principales amenazas que pueden generar un impacto negativo al proyecto son las debilidades de las instituciones, la inestabilidad y el bajo nivel de efectividad en la gestión pública, especialmente la relacionada con el gobierno distrital de Cartagena, la cual en los últimos diez (10) años ha estado sumida en interinidad de mandatarios locales (12 alcaldes en los últimos diez años) generado por problemas de corrupción. Esta realidad política, ha afectado de manera ostensible el desarrollo económico de Cartagena impactando negativamente la calidad de vida de los ciudadanos y la sostenibilidad de su tejido empresarial.

No obstante, se identificaron como grandes oportunidades que se deben aprovechar, los planes, programas y proyectos que se vienen formulando desde los gobiernos locales, departamentales y nacionales para la reactivación económica frente a los efectos de la emergencia sanitaria, específicamente programas de fomento a la creación y fortalecimiento empresarial a través de capital semilla, créditos blandos de fomento empresarial, programas de asesoría, acompañamiento y promoción de nuevos negocios innovadores, pertinentes a las necesidades del entorno.

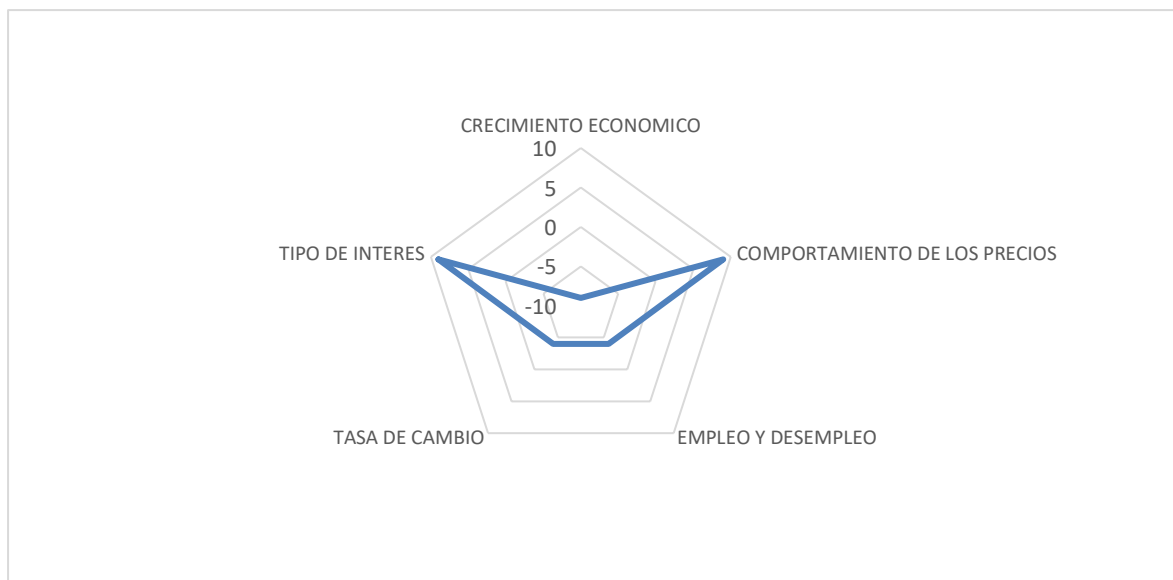
3.2.1.2 Factores económicos.

Tabla 6. Evaluación factores económicos

Factores	Oportunidad			Amenazas			Impacto			Calificación factor	Impacto	Puntaje total
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja			
Económicos												
Crecimiento económico				X			X			-3	3	-9
Comportamiento de los precios	X						X			3	3	9
Empleo y desempleo					X			X		-2	2	-4
Tasa de cambio					X			X		-2	2	-4
Tipo de interés	X						X			3	3	9
Promedio factor económico										-0,2	2,6	-0,52

Fuente: Análisis de los autores

Ilustración 16. Resultados evaluación factores económicos



Fuente: Análisis de los autores

Sin lugar a duda, la situación de pandemia ha generado un impacto negativo en la dinámica económica global, nacional y local, evidenciada principalmente por la caída del

producto interno bruto, el aumento en los niveles de desempleo y la volatilidad de los tipos de cambios.

La recuperación económica en Colombia, de acuerdo con estudios que han venido realizando tanto Banrep como Fedesarrollo, depende del comportamiento y control de la pandemia, la efectividad de las políticas de reactivación y se tiene previsto que será lenta y puede demorar más de cinco años; en consecuencia, esta situación representa una amenaza importante para el desarrollo del emprendimiento, especialmente por la caída de la producción y el empleo. No obstante, la disminución de los niveles inflación y tasas de interés bajas, generan mejores oportunidades de inversión para incursionar en los mercados de consumo a través del comercio electrónico, el cual se viene expandiendo con la reactivación económica.

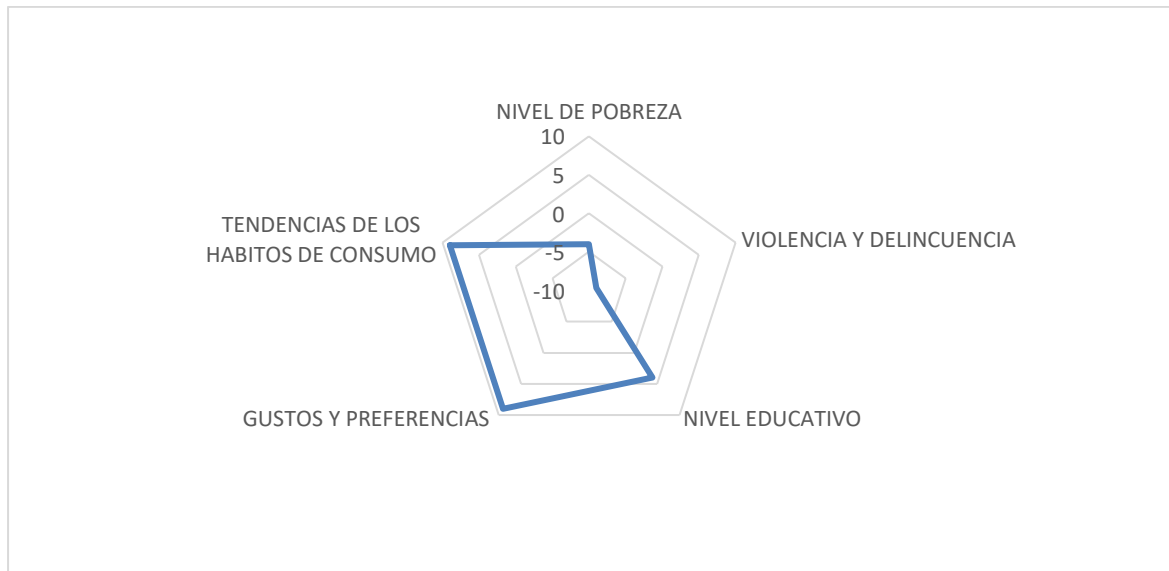
3.2.1.3 Factores sociales

Tabla 7. Evaluación factores sociales

Factores	Oportunidad			Amenazas			Impacto			Calificación factor	Impacto	Puntaje total
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja			
Sociales												
Nivel de pobreza					X			X		-2	2	-4
Violencia y delincuencia				X			X			-3	3	-9
Nivel educativo		X						X		2	2	4
Gustos y preferencias	X			X			X			3	3	9
Tendencias de los hábitos de consumo	X			X			X			3	3	9
Promedio factor sociales										0,6	2,6	1,56

Fuente: Análisis de los autores

Ilustración 17. Resultados evaluación factores sociales



Fuente: Análisis de los autores

Las condiciones sociales del macroentorno también han sido afectadas significativamente por la pandemia, debido a que la crisis empresarial ha generado aumento en los niveles de desempleo disminuyendo significativamente los ingresos de muchas familias, incrementándose aún más, los altos niveles de pobreza que históricamente ha tenido la ciudad de Cartagena. Adicionalmente, se han venido incrementado los niveles de violencia, delincuencia y una mayor percepción de inseguridad por parte de los ciudadanos. Ver resultados de la encuesta de Cartagena Como Vamos, publicada el 25 de marzo del 2021. (Cartagena cómo Vamos, 2021).

Las condiciones sociales adversas descritas anteriormente, generan una amenaza importante en cuanto a la puesta en marcha del modelo de negocio, debido a la contracción de la demanda y los riesgos logísticos de la operación del Marketplace, por los niveles de inseguridad que se vienen presentando en la ciudad, por lo que se deben generar estrategias defensivas utilizando las capacidades internas de la empresa para posicionar una propuesta de valor que tiene una gran oportunidad de mercado, debido a otros factores sociales que fortalece la viabilidad comercial de los productos y servicios que ofrecerá la plataforma, que son las nuevas tendencias en el hábitos de consumo y el incremento de los gustos y preferencias de los hogares hacia plataformas de comercio electrónico, originado por la transformación digital que se vive a nivel global y, los efectos de la pandemia en los canales de comercialización y compra para el abastecimiento de los hogares.

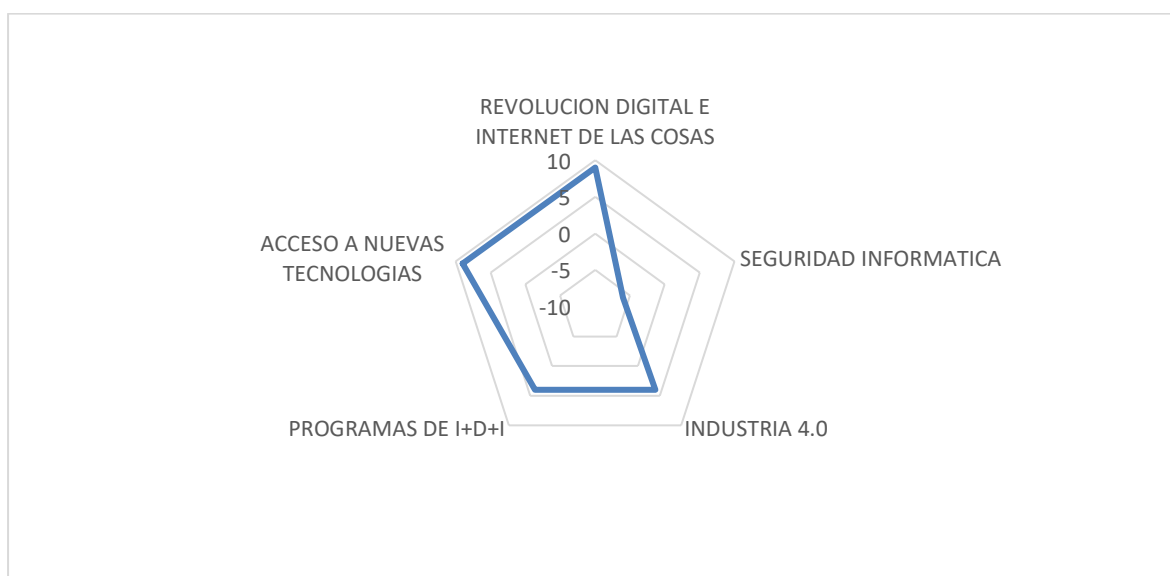
3.2.1.4 Factores tecnológicos

Tabla 8. Evaluación factores tecnológicos

Factores	Oportunidad			Amenazas			Impacto			Calificación factor	Impacto	Puntaje total
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja			
Tecnológicos												
Revolución digital e internet de las cosas	X						X			3	3	9
Seguridad informática					X		X			-2	3	-6
Industria 4.0		X						X		2	2	4
Programas de I+D+I		X						X		2	2	4
Acceso a nuevas tecnologías	X						X			3	3	9
Promedio factor tecnológicos										1,6	2,6	4,16

Fuente: Análisis de los autores

Ilustración 18. Resultados evaluación factores tecnológicos



Fuente: Análisis de los autores

Las variables del factor tecnológico son las que en su conjunto generan las mayores oportunidades de desarrollo para el modelo de negocios, debido a que, en la última década, la

globalización, el desarrollo de las TICS, el internet de las cosas y la revolución digital, han influenciado cambios significativos en las tendencias del consumo a través del marketing digital y el comercio electrónico. Este fenómeno se ha profundizado con el impacto de la pandemia, la cual ha generado en el país, la masificación del comercio electrónico a través tiendas virtuales y plataformas de Marketplace.

En sintonía con lo anteriormente expuesto, el proyecto tiene una gran oportunidad de incorporar tecnologías digitales y computacionales, mediante un proceso de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, que soporten los procesos de comercio electrónico, logística 4.0 y sistemas de inteligencia artificial que permita integrar de manera automatizada la oferta y demanda de bienes y servicios entre ciudadanos y sus micros y pequeñas empresas circundantes, a través de la plataforma de Marketplace. No obstante, la operación del negocio debe incorporar un sistema de seguridad efectivo frente a las amenazas existente de riesgos en ciberseguridad.

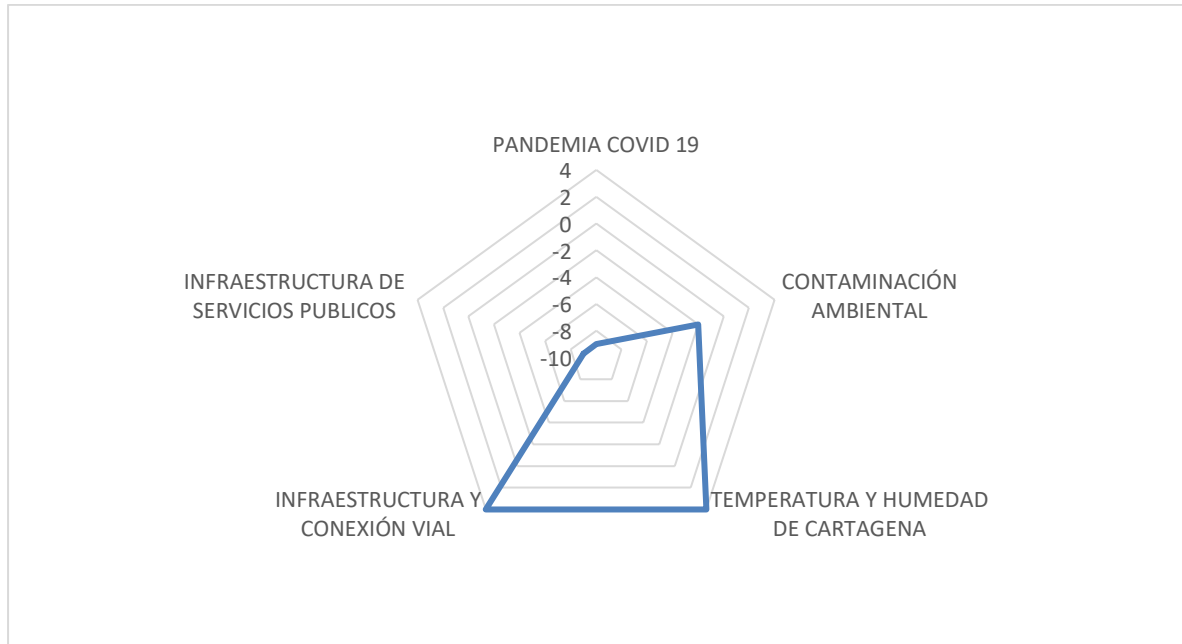
3.2.1.5 Factores ecológicos

Tabla 9. Evaluación factores ecológicos

Factores	Oportunidad			Amenazas			Impacto			Calificación factor	Impacto	Puntaje total
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja			
Ecológicos - geográficos												
Pandemia Covid 19				X			X			-3	3	-9
Contaminación ambiental					X			X		-1	2	-2
Temperatura y humedad de Cartagena		X						X		2	2	4
Infraestructura y conexión vial		X						X		2	2	4
Infraestructura de servicios públicos				X			X			-3	3	-9
Promedio factor ecológicos										-0,6	2,4	-1,44

Fuente: Análisis de los autores

Ilustración 19. Resultados evaluación factores ecológicos



Fuente: Análisis de los autores

Con relación a los aspectos ecológicos, es claro que la emergencia sanitaria, además de generar oportunidades de negocio, también genera riesgo en la operación, especialmente al personal de domiciliario y prestadores de servicios que se exponen al medio ambiente, si no se cumplen de manera efectiva los protocolos de bioseguridad; además la baja cobertura y calidad en los servicios de internet de la ciudad, generan amenazas que se contrarrestarán con estrategias y tácticas en el desarrollo de las operaciones.

En relación con las oportunidades identificadas, se destaca que la alta temperatura y humedad de Cartagena y los problemas de movilidad generado por la deficiente estructura vial y la congestión vehicular, los cuales motivan a que los jefes de hogares prefieran hacer sus compras de manera ágil a través de plataformas o tiendas virtuales, desde la comodidad y seguridad de sus hogares, ahorrando tiempo y esfuerzo que pueden emplear en sus actividades laborales, familiares y personales.

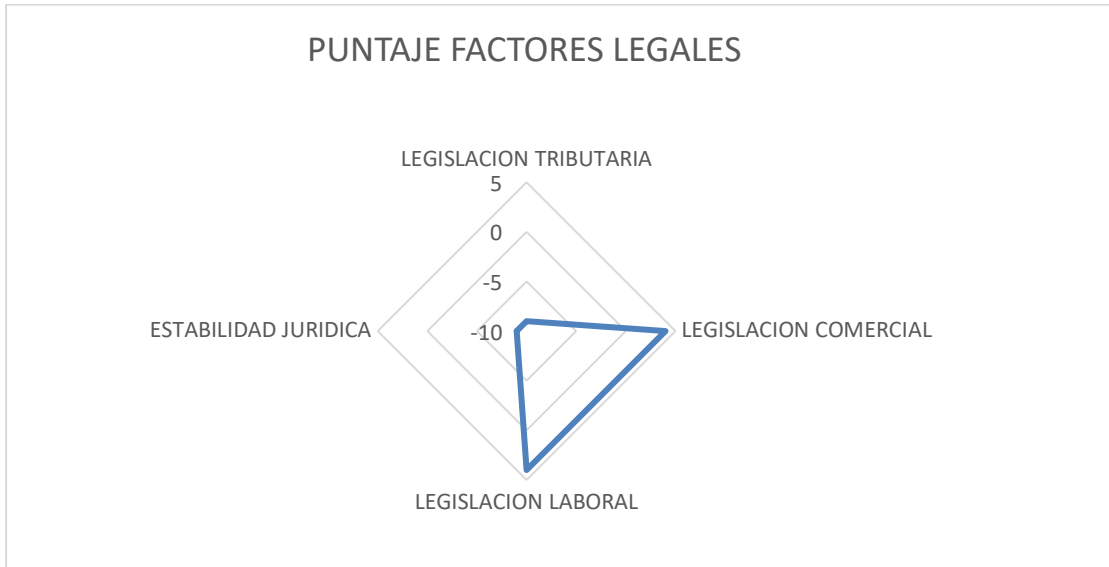
3.2.1.6 Factores legales

Tabla 18. Evaluación factores legales

Factores	Oportunidad			Amenazas			Impacto			Calificación factor	Impacto	Puntaje total
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja			
Legales												
Legislación tributaria				X			X			-3	3	-9
Legislación comercial		X						X		2	2	4
Legislación laboral		X						X		2	2	4
Estabilidad jurídica				X			X			-3	3	-9
Promedio factor legales										1	2,5	2,5

Fuente: Análisis de los autores

Ilustración 20. Resultados evaluación factores legales



Fuente: Análisis de los autores

Finalmente, en lo relacionado con los temas normativos y legales, se evidencia la gran amenaza que genera la alta carga tributaria de las empresas en Colombia y la inestabilidad que hay por las continuas reformas de leyes que cambian las reglas de juego para los empresarios y

trabajadores, exceptuando la normatividad laboral y comercial, donde las reglas del juego son estables y están claramente definidas.

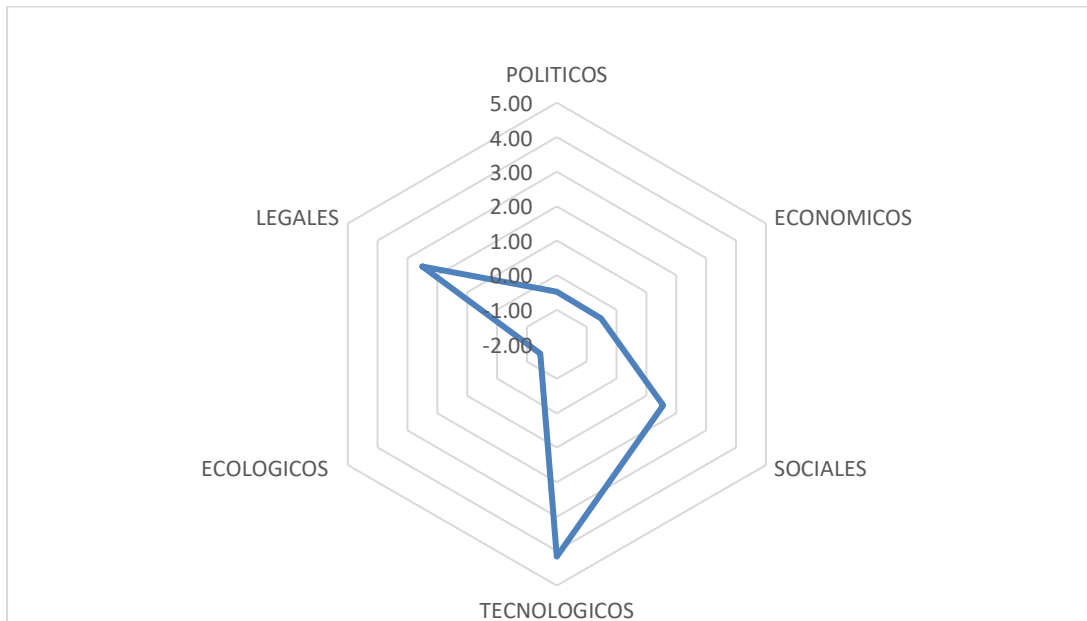
3.2.1.7 Análisis global del macroentorno - PESTEL

Tabla 19. Puntaje consolidado factores del macroentorno

Análisis PESTEL - puntaje consolidado			
Factores	Calificación factor	Impacto	Puntaje total
Políticos	-0,2	2,4	-0,48
Económicos	-0,2	2,6	-0,52
Sociales	0,6	2,6	1,56
Tecnológicos	1,6	2,6	4,16
Ecológicos	-0,6	2,4	-1,44
Legales	- 0,5	2,5	-1,25

Fuente: Análisis de los autores

Ilustración 21. Resultados consolidado factores del macroentorno



Fuente: Análisis de los autores

Como síntesis conclusiva del análisis del macroentorno, el cual fue elaborado bajo la combinación de las metodologías PESTEL y POAM, se puede afirmar que existe una amenaza

baja originada por los factores políticos, económicos, ecológicos y normativos, evidenciado en los puntajes promedios obtenido en cada valoración. Lo anterior se genera, debido a que en cada factor existen variables con una incidencia positiva en el proyecto que pueden ayudar a disminuir los riesgos generados por las variables críticas afectadas principalmente por la crisis económica, la inestabilidad política, jurídica y los efectos de la pandemia. No obstante, de acuerdo con el resultado de la valoración, los factores tecnológicos y sociales generan grandes oportunidades y probabilidades de éxito en relación con el Marketplace, principalmente por la aceleración y transformación digital, la cual ha ocasionado cambios estructurales en los hábitos, preferencias y tendencia de consumo a favor de los Marketplace.

3.2.2 Análisis del microentorno

Los resultados del análisis de las variables asociadas a las cinco (5) fuerzas de Porter, las cuales fueron evaluadas a través de la (POAM) se describen en las siguientes tablas e ilustraciones.

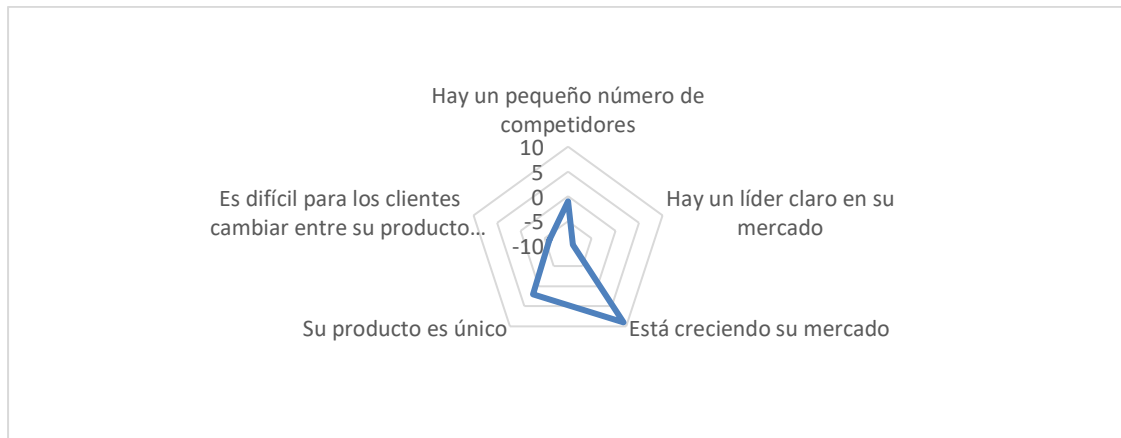
3.2.2.1 Rivalidad entre competidores

Tabla 20. Evaluación factor rivalidad entre competidores

Análisis del microentorno: 5 fuerzas de Porter												
Factores	Oportunidad			Amenazas			Impacto			Calificación factor	Impacto	Puntaje total
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja			
1. Rivalidad entre competidores												
Hay un pequeño número de competidores						X			X	-1	1	-1
Hay un líder claro en su mercado				X			X			-3	3	-9
Está creciendo su mercado	X						X			3	3	9
Su producto es único			X					X		1	2	2
Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores					X		X			-2	3	-6
Promedio fuerza 1										-0,4	2,4	-0,96

Fuente: Análisis de los autores

Ilustración 22. Resultados evaluación factor rivalidad entre competidores



Fuente: Análisis de los autores

En relación con las variables de rivalidad entre competidores, se determinó que las principales amenazas que pueden generar un impacto negativo al proyecto es la que tiene que ver con la existencia de un líder claro en el mercado. Esto podría significar tener que competir directamente con un líder posicionado lo que podría impactar el crecimiento del negocio. En contraste, se identificaron como grandes oportunidades que se deben aprovechar, las relacionadas con el crecimiento del mercado, lo que significa que nuevas opciones tienen cabida en este nicho de mercado, aprovechando cada uno sus fortalezas y sabiendo entender las necesidades del mercado para poder aprovechar la demanda de este tipo de servicios.

3.2.2.2 Poder de negociación de proveedores

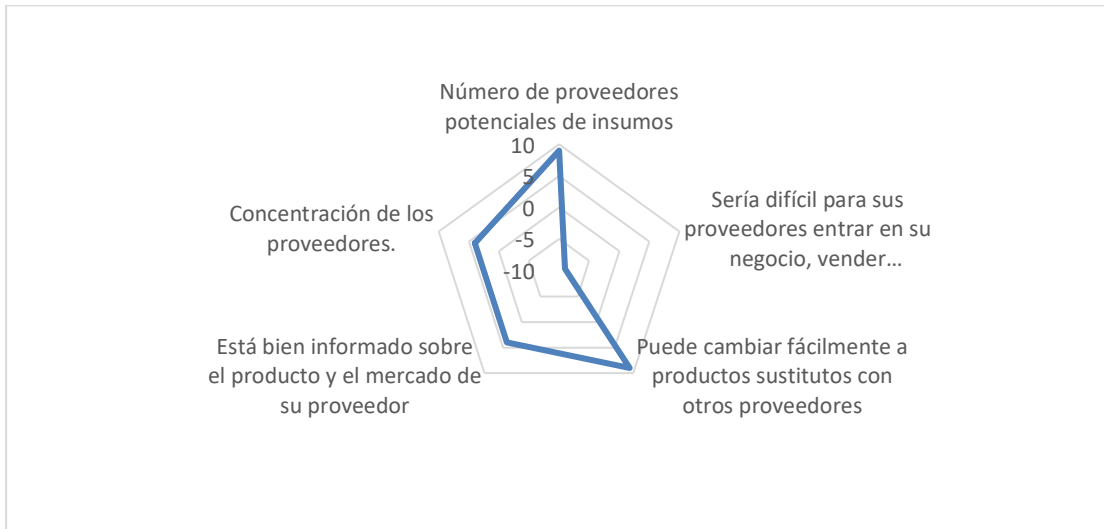
Tabla 10. Evaluación factor Poder de negociación de proveedores

Análisis del microentorno: 5 fuerzas de Porter												
Factores	Oportunidad			Amenazas			Impacto			Calificación factor	Impacto	Puntaje total
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja			
2. Poder de negociación de proveedores												
Número de proveedores potenciales de insumos	X						X			3	3	9
Sería difícil para sus proveedores entrar en su				X			X			-3	3	-9

negocio y convertirse en su competidor directo												
Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores	X						X			3	3	9
Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor		X						X		2	2	4
Concentración de los proveedores.		X						X		2	2	4
Promedio fuerza 2										1,4	2,6	3,64

Fuente: Análisis de los autores

Ilustración 23. Resultados evaluación factor Poder de negociación de proveedores



Fuente: Análisis de los autores

En relación con las variables del poder de negociación de los proveedores, se determinó que las principales amenazas que pueden generar un impacto negativo al proyecto es la que tiene que ver con la dificultad de sus proveedores entrar en su negocio y convertirse en un competidor directo. Esto significa que en cualquier momento un proveedor puede convertirse en nuestro competidor y generaría más competencia en el mercado impactando el crecimiento del negocio. No obstante, se identificaron como grandes oportunidades que se deben aprovechar, las relacionadas con la existencia de un número importante de proveedores potenciales de insumos en el mercado, que a medida que éste crece, también va creciendo la oferta de proveedores.

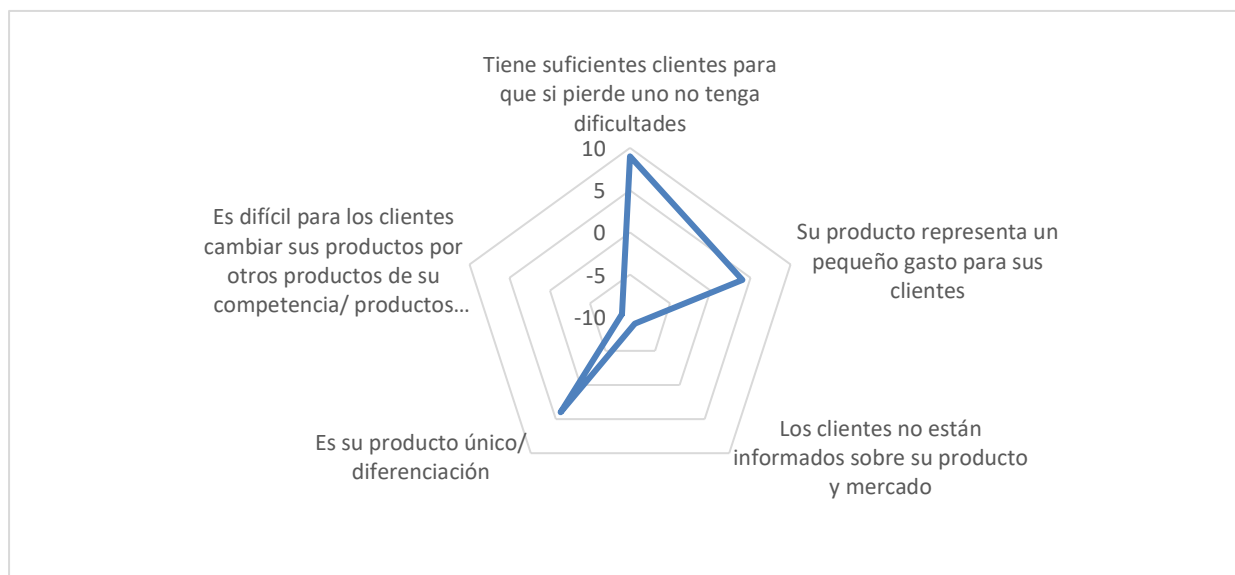
3.2.2.3 Poder de negociación de clientes

Tabla 11. Evaluación factor poder de negociación de clientes

Análisis del microentorno: 5 fuerzas de Porter												
Factores	Oportunidad			Amenazas			Impacto			Calificación factor	Impacto	Puntaje total
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja			
3. Poder de negociación de clientes												
Tiene suficientes clientes para que si pierde uno no tenga dificultades	X						X			3	3	9
Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes		X						X		2	2	4
Los clientes no están informados sobre su producto y mercado				X			X			-3	3	-9
Es su producto único/ diferenciación		X						X		2	2	4
Es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de su competencia/ productos sustitutos				X			X			-3	3	-9
Promedio fuerza 3										0,2	2,6	0,52

Fuente: Análisis de los autores

Ilustración 24. Resultados factor poder de negociación de clientes



Fuente: Análisis de los autores

En relación con las variables del poder de negociación de los clientes, se determinó que las principales amenazas que pueden generar un impacto negativo al proyecto están en que los clientes se encuentran muy bien informados sobre los productos que necesitan y del mercado, contando con facilidad de buscar información sobre los productos que necesitan y hacer comparaciones de productos y precios fácilmente, lo que conlleva a que fácilmente los clientes puedan pasarse a un producto de la competencia que le ofrezca diferenciales importantes. No obstante, se identificaron como grandes oportunidades que se deben aprovechar, las relacionadas con la existencia en el mercado de suficiente número de clientes que, si bien uno se va con un producto de la competencia, sea fácil atraer un nuevo cliente para que consuma los servicios ofrecidos en el contexto del mercado evaluado.

3.2.2.4 Amenaza de nuevos competidores

Tabla 12. Evaluación factor Amenaza de nuevos competidores

Análisis del microentorno: 5 fuerzas de Porter												
Factores	Oportunidad			Amenazas			Impacto			Calificación factor	Impacto	Puntaje total
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja			
4. Amenaza de nuevos competidores												
Los clientes son leales a su marca		X					X			2	3	6
Hay altos costos de arranque para su negocio					X			X		-2	2	-4
Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener los insumos necesarios				X			X			-3	3	-9
Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener clientes					X			X		-2	3	-6
Sería difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente					X			X		-2	3	-6
Promedio fuerza 4										-1,4	2,8	-3,92

Fuente: Análisis de los autores

Ilustración 25. Resultados evaluación factor Amenaza de nuevos competidores



Fuente: Análisis de los autores

En relación con las variables amenaza de nuevos competidores, se determinó que las principales amenazas que pueden generar un impacto negativo al proyecto es la que tiene que ver con que un nuevo competidor no tendría muchas dificultades para adquirir/ obtener los insumos necesarios y comenzar a desarrollar actividades que le permitan captar clientes que consuman sus productos y servicios, ya que los costos de arranque no son muy altos. Esto significa que el mercado está abierto a que ingresen nuevos competidores al mercado, lo que impactaría el crecimiento del negocio. No obstante, se identificaron como grandes oportunidades que se deben aprovechar, las relacionadas con la lealtad de los clientes con su marca, lo que significa que, aunque puede haber otros productos similares en el mercado, el cliente que es leal a su marca, no se cambiaría fácilmente a otro. Esto nos permite generar programas de fidelización de clientes que generen esa lealtad hacia los productos servicios ofrecidos.

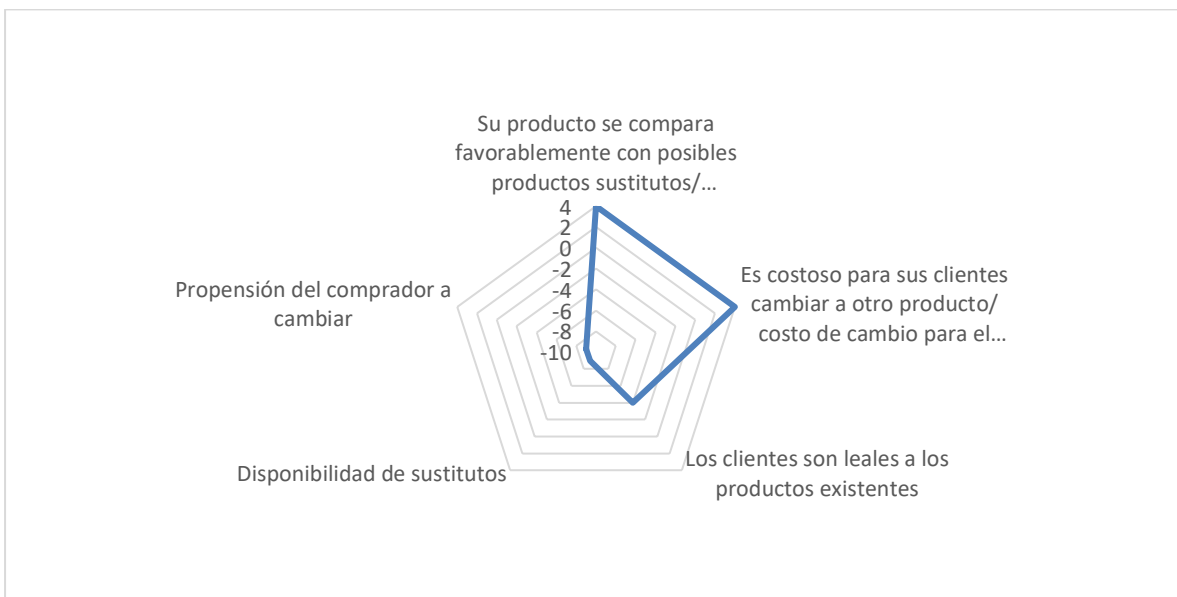
3.2.2.5 Amenaza de nuevos productos y servicios

Tabla 13. Evaluación factor Amenaza de nuevos productos y servicios

Análisis del microentorno: 5 fuerzas de Porter												
Factores	Oportunidad			Amenazas			Impacto			Calificación factor	Impacto	Puntaje total
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja			
5. Amenaza de nuevos productos y servicios												
Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos/ disponibilidad de sustitutos		X						X		2	2	4
Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto		X						X		2	2	4
Los clientes son leales a los productos existentes					X			X		-2	2	-4
Disponibilidad de sustitutos				X			X			-3	3	-9
Propensión del comprador a cambiar				X			X			-3	3	-9
Promedio fuerza 5										-0,8	2,4	-1,92

Fuente: Análisis de los autores

Ilustración 26. Resultados evaluación amenaza de nuevos productos y servicios



Fuente: Análisis de los autores

En relación con las variables de amenazas de nuevos productos y servicios, se determinó que las principales amenazas que pueden generar un impacto negativo al proyecto son las que tienen que ver con la disponibilidad en el mercado de productos sustitutos y la propensión de los clientes a cambiar. Esto significa que en cualquier momento un cliente puede cambiar el producto o servicio que usa, con otro que le ofrezca características novedosas y/o similares, dada la alta disponibilidad de productos sustitutos. No obstante, se identificaron como oportunidades importantes que se deben aprovechar, las relacionadas con que nuestro producto se compara favorablemente frente a posibles productos sustitutos, asimismo, puede ser costoso para los clientes cambiar a otro producto similar, ya que, aunque pueden ser similares, carecen de características importantes, que el cliente prefiere conservar.

3.2.2.6 Análisis global de microentorno – 5 fuerzas de Porter

Tabla 14. Puntaje Consolidados Factores del Microentorno

Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter) - puntaje consolidado			
Factores	Calificación	Impacto	Puntaje total
1. Rivalidad entre competidores	-0,4	2,4	-0,96
2. Poder de negociación de proveedores	1,4	2,6	3,64
3. Poder de negociación de clientes	0,2	2,6	0,52
4. Amenaza de nuevos competidores	-1,4	2,8	-3,92
5. Amenaza de nuevos productos y servicios	-0,8	2,4	-1,92

Fuente: Análisis de los autores

Ilustración 27. Resultados consolidado factores del Microentorno



Fuente: Análisis de los autores

El análisis consolidado del microentorno, el cual fue elaborado bajo la combinación de las metodologías de las 5 Fuerzas de Porter y la matriz POAM, permite concluir que existe un alto nivel de competitividad en la industria, lo cual genera amenazas por la fácil entrada de nuevos competidores, el ingreso al mercado de nuevos productos y servicios y la fuerte rivalidad que existe, debido a la presencia de plataformas líderes en el mercado, además, las grandes marcas están incursionando en el comercio electrónico a través de tiendas virtuales. No obstante, existen oportunidades que brinda la industria en relación con el poder de negociación de los segmentos de clientes a los cuales el proyecto apunta captar, con una propuesta de valor innovadora y diferenciada, que en la actualidad no existe en la ciudad de Cartagena. Adicionalmente, encontramos un importante y variado número de proveedores Mypes, cuyo portafolio de productos y servicios se oferta poco en las plataformas existentes de comercio electrónico disponibles en la ciudad y que están anuentes y motivados en ingresar al e-commerce.

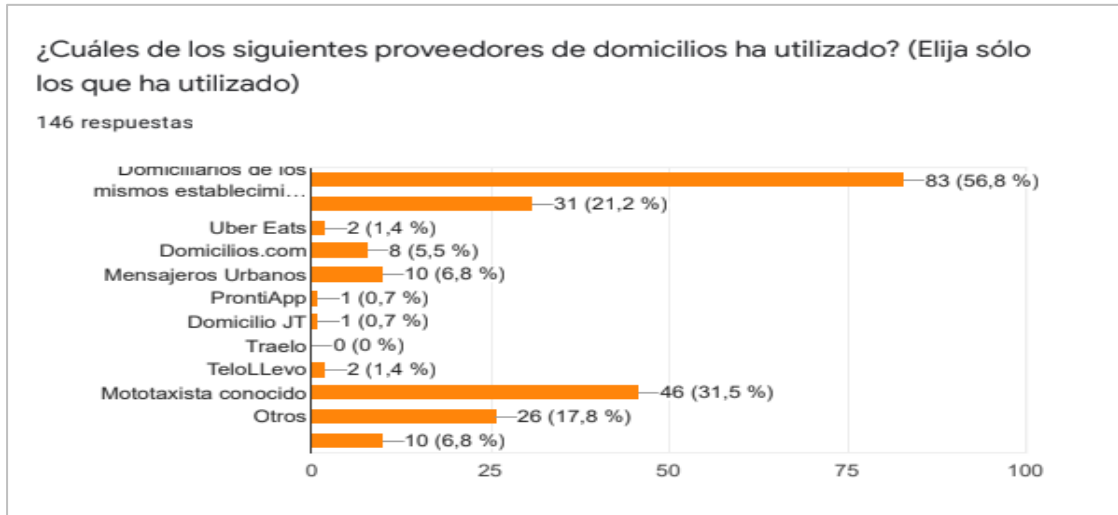
3.3 Análisis de la competencia

Para que se pueda superar la competencia, es necesario conocer quiénes son los competidores y qué están haciendo. Identificar el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado, puesto que con esta información se podrá determinar, con mayor facilidad, las estrategias de posicionamiento que se debe seguir para entrar y desarrollarse en el mercado. Este ejercicio no solo nos permite estar enterados acerca de los movimientos o acciones que realicen nuestros competidores, también nos permite tomar ventaja de sus debilidades, hacer frente a sus fortalezas y aprender de sus estrategias de mercado.

Para Quiroa. M. (2020), el análisis de la competencia es el proceso que pone en práctica una empresa para saber cómo actuar en el ambiente competitivo, el cual empieza reconociendo a sus competidores para determinar cuáles son sus principales objetivos, estrategias, puntos débiles y fuertes. No obstante, el análisis de la competencia es una herramienta muy importante para cualquier empresa que se encuentra orientada hacia el mercado. Ahora bien, en el análisis de la competencia de Soluciones Heroicas S.A.S., primero se realizó una encuesta de investigación de mercado, utilizando un método no probabilístico por conveniencia, en la cual se identificaron

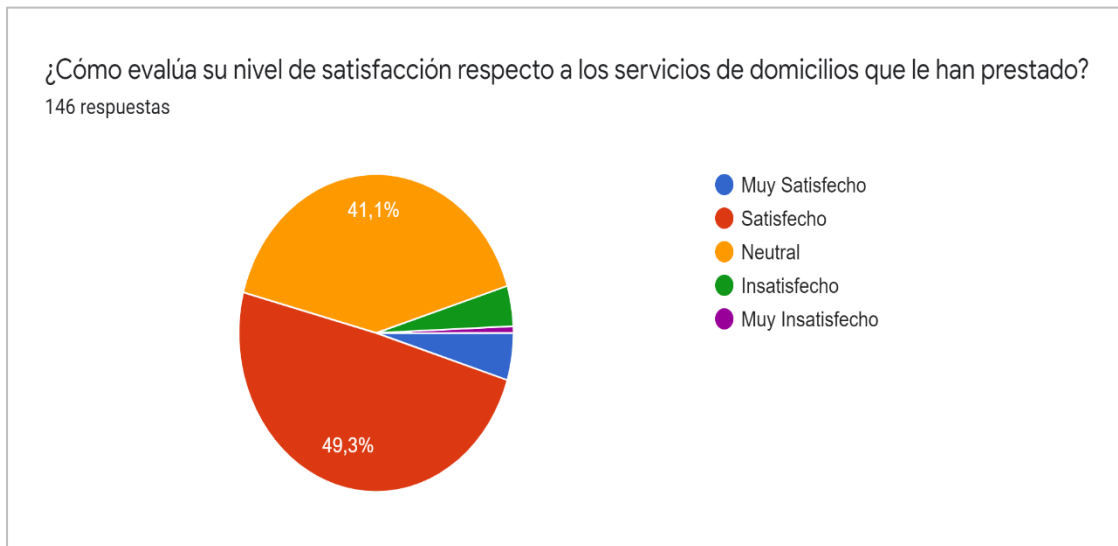
146 personas que hacen parte del segmento de clientes aplicando un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, abiertas y mixtas, con un enfoque cualitativo y cuantitativo, con preguntas relacionadas con la identificación de la competencia, cuyos principales resultados se describen en las siguientes ilustraciones:

Ilustración 28. Proveedores de Servicios de Domicilios



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas

Ilustración 29. Nivel de Satisfacción de los Servicios Domiciliarios



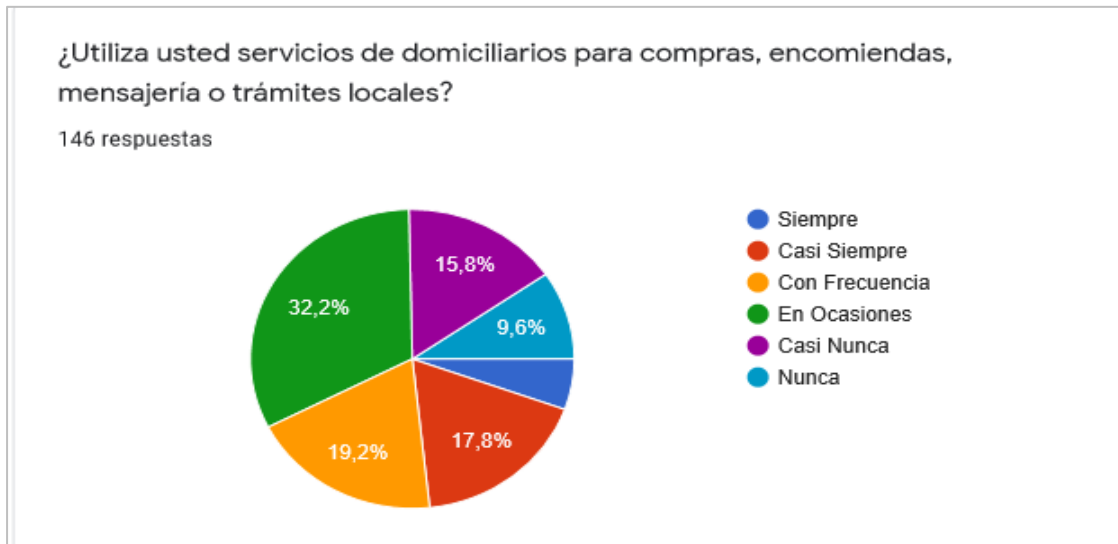
Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas

Ilustración 30. Debilidades de los Servicios de Domiciliarios



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas

Ilustración 31. Nivel de Utilización de Servicios Domiciliarios



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas

Posteriormente se hizo un benchmarking competitivo, que según Sevilla. A., (2016), se define como una técnica empresarial que consiste en utilizar un «comparador» o «benchmark» a modo de referencia sobre aquellos productos, servicios o procesos de trabajo eficientes que se consideran como la mejor práctica en esa área. Ahora bien, ¿para qué sirve el benchmarking?, a

esta pregunta Sevilla. A., (2016), responde que el benchmarking sirve para realizar un análisis comparativo de los productos o servicios que ofrece la competencia, realizado a fin de mejorar un producto ya existente o de diseñar uno nuevo en cualquier sector. El análisis competitivo, mediante la implementación de la técnica del benchmarking, busca direccionar estrategias con el fin de dirigirse a la mejora continua enfocada hacia los clientes. Por lo anterior, y en aras de analizar la oferta de servicios del sector al que se quiere incursionar, se hizo un benchmarking de las que más plataformas tipo Marketplace y de domicilios, cuyos resultados se describe en la tabla 26, a continuación:

Tabla 15. Plataformas de Domicilios

Nombre de la Competencia	Portal Web	Apps	Servicios Ofrecidos	Segmento del Mercado	Fortalezas	Debilidades	Tarifa
RAPPI	https://www.rappi.com.co/	SI	Domicilios, Restaurantes Supermercado. RappiMoll Farmacia, Carwash, RapiCash, Expertor plomeros, moda, Rappiprime Rappitendero	Estrato medio y alto	Marca consolidada Modelo de negocio innovador Soporte tecnológico Marketing digital	Mala atención al cliente Falta de control de los domiciliarios Mala presentación de los rapitenderos Violación de las normas bioseguridad	Alta
Mototaxista Conocido	No	No	Domicilios y encomiendas	Medio y bajo	Conocimiento de la ciudad		Baja
Domiciliario del Establecimiento	NO	NO	Domicilios	Medio Alto			Baja
Domicilio.com	https://Ifood https://www.rappi.com.co/	SI	Servicios de domicilio para restaurantes y supermercados.	Medio y alto	Marca consolidada. Soporte tecnológico		Alta
Mensajeros Urbano	info@mensajerosurbanos.com	SI	Mensajería, domicilios, e-commerce.	Medio y alto	Seguimiento en tiempo real, optimización de rutas, buenos ingresos para sus mensajeros.		Alta
TeloLLevo	http://www.telollevo.com.co	NO	Mandados, encomiendas, domicilios en moto.	Bajo y medio	Zona de cobertura local, contratación	Pequeños comerciantes	Moderada

Nombre de la Competencia	Portal Web	Apps	Servicios Ofrecidos	Segmento del Mercado	Fortalezas	Debilidades	Tarifa
					justa y soporte personalizado.		
ProntiApp	info@prontiapp.com	SI	Carreras, servicios a domicilios o mandados a nivel general, en moto. Mascotas, floristerías, frutas y verduras, heladerías, moda, productos de belleza y restaurantes.	Bajo y medio	Cuentan con una tienda virtual		Ajustadas al mercado
Pedilo	https://pedilo.com.co	WhatsApp	Comidas y servicios a domicilio. Labatón mascotas. Pagos, consignaciones, compras.	Medio y alto		Pagos contra entrega. No poseen pagos en línea ni datáfono. Transferencia a cuenta Nequi.	Moderada
Domicilio JT	Facebook		Domicilios	Bajo y medio			Baja

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Plataformas de Marketplace y Tiendas Virtuales

Nombre de la Competencia	Portal Web	Apps	Productos y Servicios Ofrecidos	Segmento del Mercado	Fortalezas	Debilidades	Nivel de Precio
RAPPI	https://www.rappi.com.co/	SI	Domicilios, restaurantes supermercado, RappiMoll farmacia, RapiCash, expertor plomeros, moda, Rappiprime Rappitendero	Medio y alto	Marca consolidada Modelo de negocio innovador Soporte tecnológico Marketing digital	Mala atención al cliente Falta de control de los domiciliarios Mala presentación de los rappi tenderos Violación de las normas bioseguridad	Alto
Olimpica	https://www.olimpica.com/	SI	Electro hogar, TV Audio y video; computadores, celulares y más. Hogar, juguetería.	Medio y alto	Reconocimiento por ser una compañía líder en comercialización de productos masivos, marcas privadas y propias. Con presencia en 113 municipios y 22 deptos.		Medio
Éxito	https://www.exitoo.com	SI	Tecnología, electrodomésticos, hogar, moda y accesorios, salud y belleza, juguetería, ferretería, etc.	Medio y alto	Garantía extendida, compra y recoge, vende en éxito.com, pauten con nosotros. Reconocimiento de marca.		Medio

Nombre de la Competencia	Portal Web	Apps	Productos y Servicios Ofrecidos	Segmento del Mercado	Fortalezas	Debilidades	Nivel de Precio
D1	http://www.d1.com.co	SI	Alimentos, aseo y cuidado personal, aseo hogar, bebés, mascotas.	Bajo y medio	Buena calidad, precios bajos. Sellos meritorios de calidad BPM, HACCP, ISO 22000, ISO 9000	El cliente tiene que arreglar y empacar su propio mercado. Pocas marcas de productos.	Bajos
ARA	http://aratiendas.com	SI,	Mercatodo, panadería, carnes frías, lácteos, bebés y cuidado personal	Bajo y medio	Promociones frecuentes, estrategia El Rebajón.		Bajos
Marketplace de Facebook	https://www.facebook.com/marketplace/?ref=app_tab	SI	Vehículos, alquiler de propiedades, anuncios clasificados, artículos deportivos, para el hogar, inmuebles, etc.	Medio y alto	Acceso a un gran número de usuarios, tener controlada a la competencia. Inversión inicial es reducida, ofrece confianza al comprador	No se dispone de un espacio o sitio personalizado, competencia en precio, difícil diferenciarse con la competencia.	Medio y bajo

Fuente: Elaboración propia

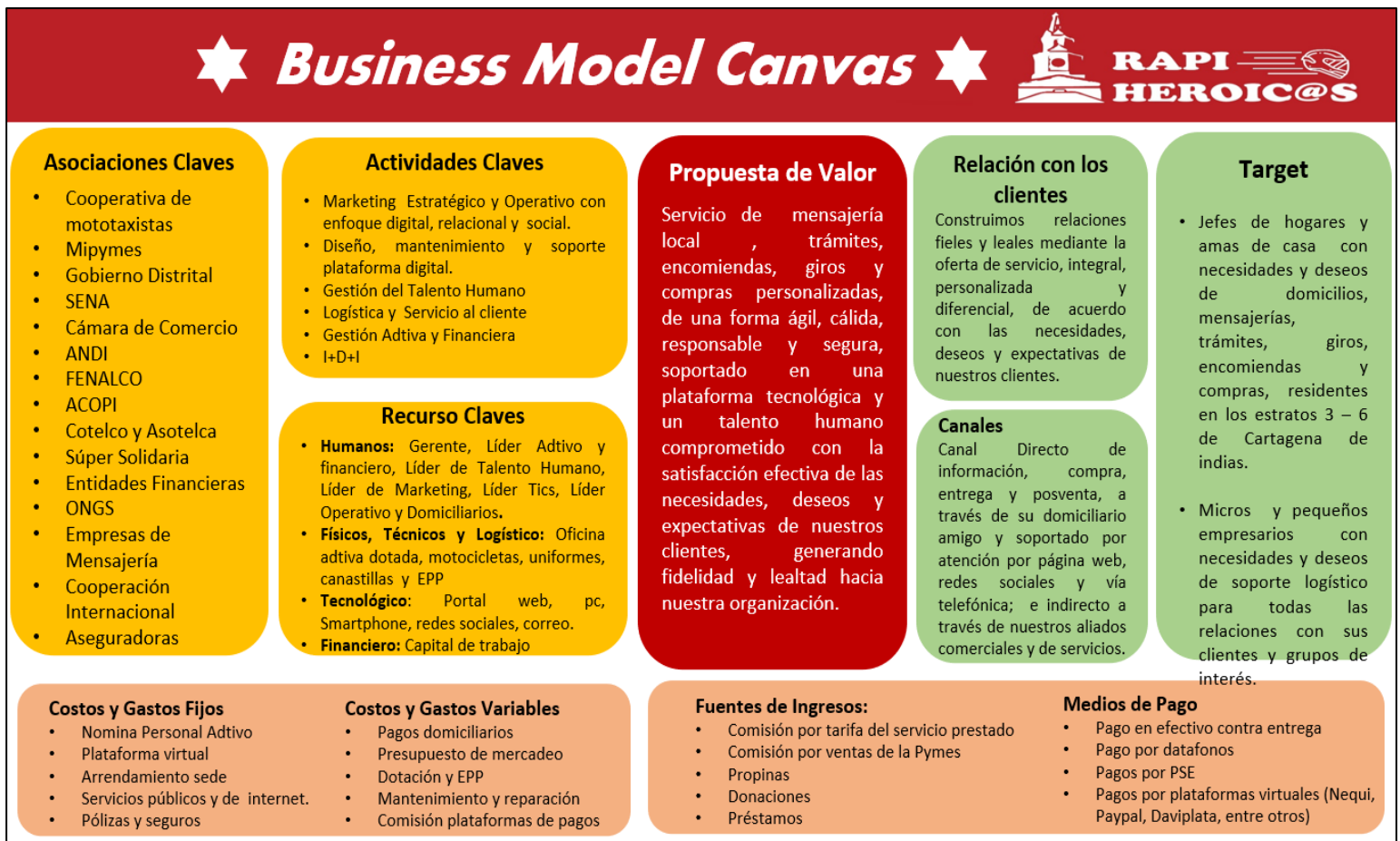
4 VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El modelo se construyó con la metodología del modelo CANVAS (The Business Model Canvas), la cual, permite analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Es una metodología la cual se está consolidando como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio y es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo. Ahora bien, con la trazabilidad del proyecto, inicialmente se perfiló un modelo de negocio consistente en una plataforma de domicilios, cuya propuesta de valor, el target, la relación con los clientes y los canales fueron los siguientes:

- a) Propuesta de valor: Servicio de mensajería local, trámites, encomiendas, giros y compras personalizadas, de una forma ágil, cálida, responsable y segura, soportado en una plataforma tecnológica y un talento humano comprometido con la satisfacción efectiva de las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes, generando fidelidad y lealtad hacia nuestra organización.
- b) Target: jefes de hogares y amas de casa con necesidades y deseos de domicilios, mensajerías, trámites, giros, encomiendas y compras, residentes en los estratos 3 – 6 de Cartagena de indias y micros y pequeños empresarios con necesidades y deseos de soporte logístico para todas las relaciones con sus clientes y grupos de interés.
- c) Relación con los clientes: Construimos relaciones fieles y leales mediante la oferta de servicio, integral, personalizada y diferencial, de acuerdo con las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes
- d) Canales: Canal Directo de información, compra, entrega y posventa, a través de su domiciliario amigo y soportado por atención por página web, redes sociales y vía telefónica; e indirecto a través de nuestros aliados comerciales y de servicios.

El resumen de las otras variables del Canvas inicial, se describen en la siguiente ilustración:

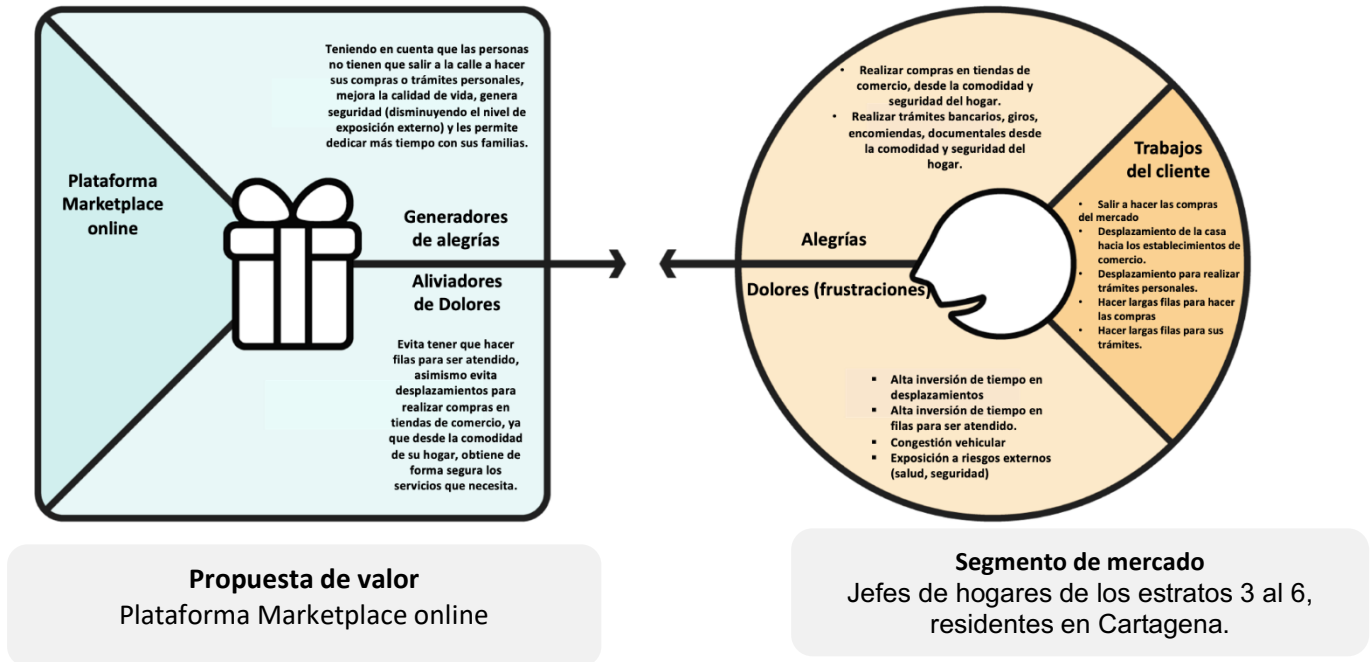
Ilustración 32. Modelo Inicial: Rapi Heroicos



Fuente: Elaboración propia

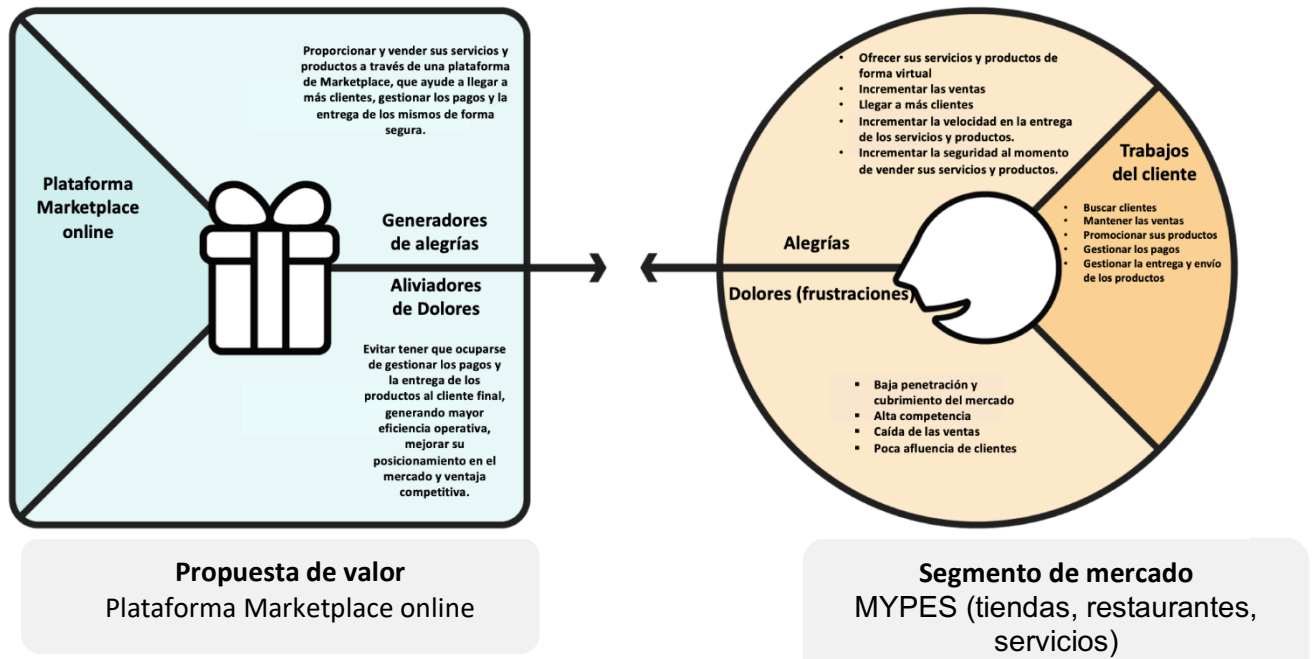
Posteriormente, se sigue empatizando con el Target y analizando las variables del mercado y se construye unos lienzos de valor por cada público objetivo, los cuales se describen a continuación:

Ilustración 33. Lienzo Propuesta de Valor jefes de Hogares



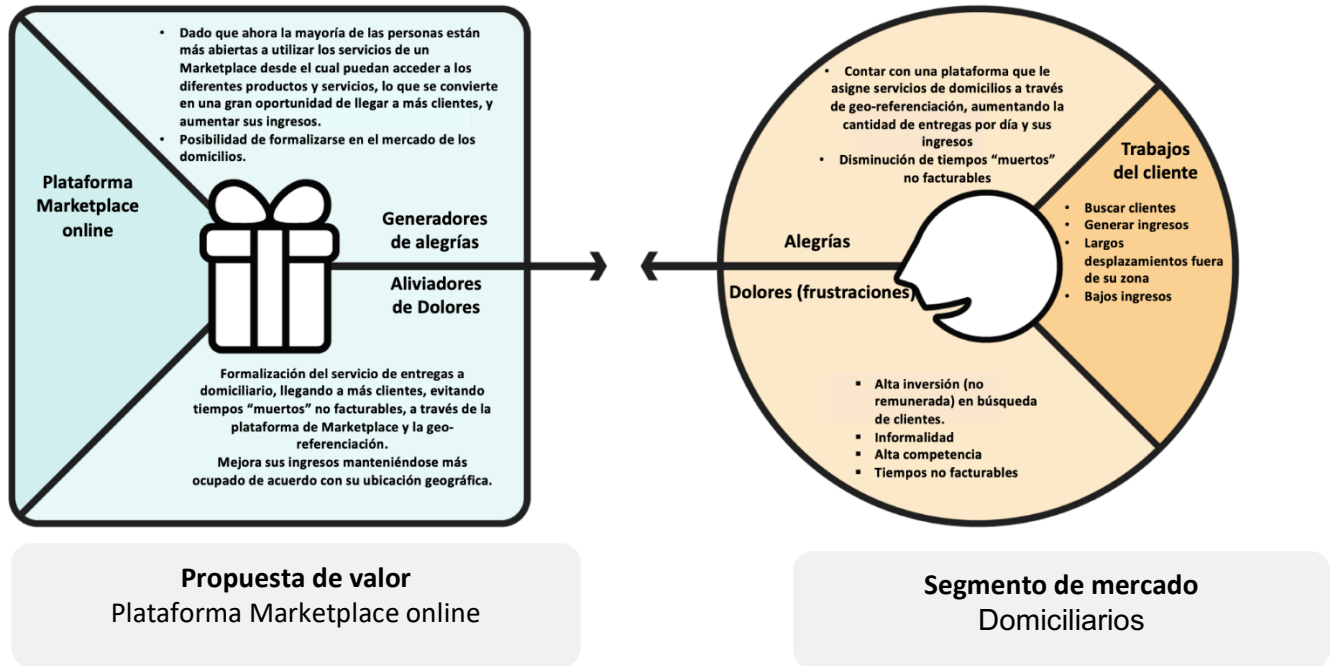
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 34. Lienzo Propuesta de Valor Micros y Pequeños Empresarios



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 35. Lienzo de Valor Mototaxistas



Fuente: Elaboración propia

Con base a los resultados anteriores y el análisis de todas las oportunidades del mercado, se construyó, con la metodología del modelo de negocios sostenible, el cual es una adaptación realizada por la Universidad EAN, al modelo de negocio CANVAS, para promover, desde la misma concepción del modelo, los pilares de Sostenibilidad para promover de manera integrada el desarrollo económico, social y ambiental, enfocado en 17 ODS para consolidar un proyecto que desde sus inicios, se proyecte para actuar como un empresa ética, con propósito y con una política solida de RSE.

Con en este nuevo modelo y en el marco de las asignatura dirección de mercadeo, se reformuló el modelo de negocio, evolucionando de una plataforma de domicilios, a una plataforma de Marketplace de marca local, el cual es concebido, desde los pilares de sostenibilidad, debido a que no solo buscar desarrollar un negocio con gran viabilidad financiera, sino además, tiene socios objetivos económicos, sociales y ambientales, el cual es aportar a el fortalecimiento del tejido de los micros y pequeñas empresas, la reconversión económicos y laboral de gran fenómeno social como lo es el mototaxismo, generación de empleos, soluciones efectivas y competitivas a las necesidades de los hogares y le promoción del cuidado al medio

ambiente, a través de disminución de las emisiones que genera el comercio electrónico. Las principales variables del modelo negocio final, el cual se desarrolla en este plan de negocio, se describe a continuación:

- a. Propuesta de valor: Interconectar de forma ágil, rápida y segura los hogares con las Mypes de su localidad para el fomento del e-commerce de bienes y servicios.
- b. Productos y servicios: Marketplace que ofrece una oferta variada y dinámica de productos y servicios para el abastecimiento del hogar, por parte de las Mypes cercanas a su localidad.
- c. Segmentos de cliente: el segmento 1, lo representen los jefes de hogares de los estratos 3 al y 6 de todas las localidades de Cartagena con necesidades y deseos de abastecer el hogar. El Segmento 2 lo conforman las Mypes locales con necesidades y deseos de Marketing digital, comercio electrónico y servicios logísticos.
- d. Relacionamiento: promociones, descuentos, puntos por fidelidad, capacitaciones, CRM. Y PQRS.
- e. Canales: aplicación móvil, landing page, redes sociales, entregas a domicilios, pago electrónico por PSE y pago contra entrega

Ilustración 36. Nuevo Modelo de Negocio Sostenible



LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

Fuente: Elaboración de los autores

4.1 Hábitos y tendencia de consumo del e-commerce en Cartagena

Continuando con la investigación de mercado y con el objetivo de validar el modelo de negocio con los grupos de interés, se realizó una encuesta de hábitos de consumo de los hogares cartageneros, los cuales se puede identificar una marcada tendencia hacia la utilización de los E-commerce como resultados de los cambios significativos del macro y microentorno, especialmente influenciados por la transformación digital, el IoT y los cambios disruptivos generado por la pandemia, lo cual representa una oportunidad importante para el crecimiento y desarrollo de las micros y pequeñas empresa. Los principales resultados se presentan a continuación:

Ilustración 37. Genero de los encuestados

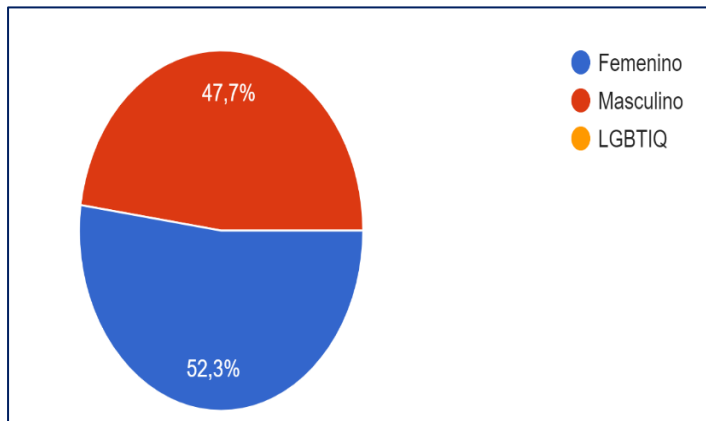
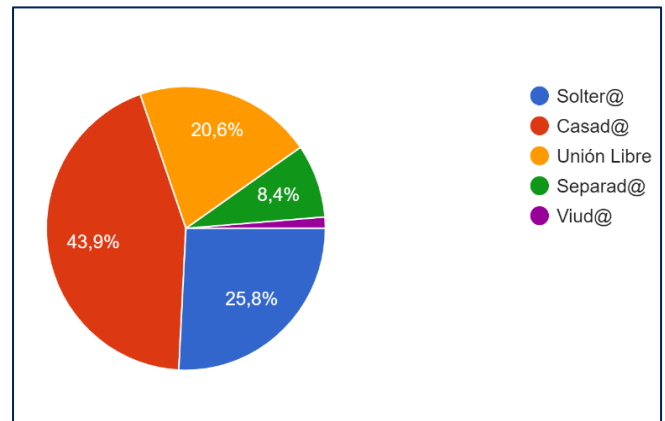


Ilustración 38. Estado Civil



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas

Ilustración 40. Nivel Educativo Encuestados

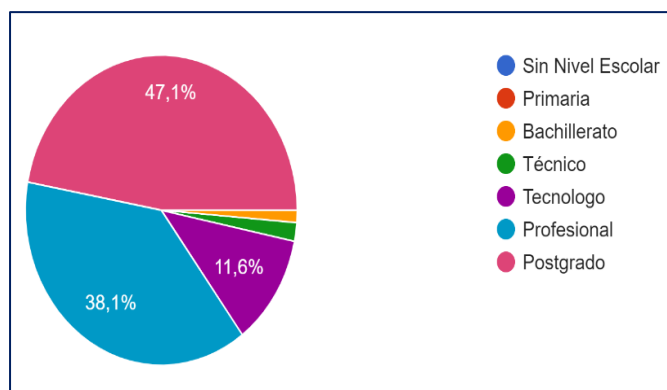
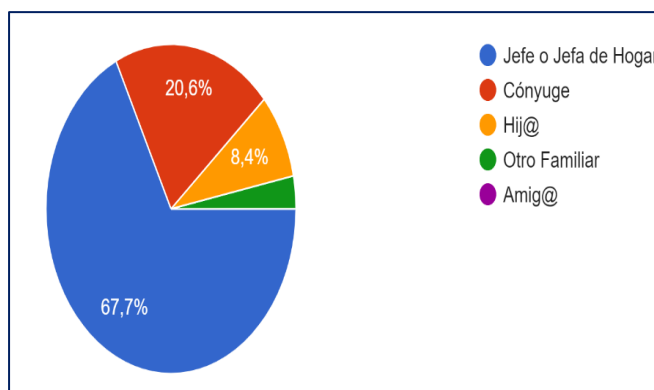
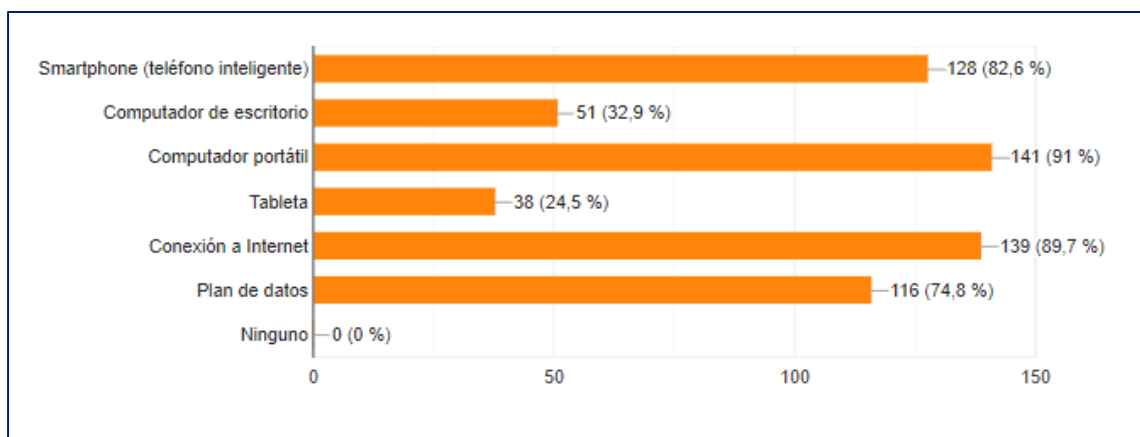


Ilustración 39. Posición en el Hogar



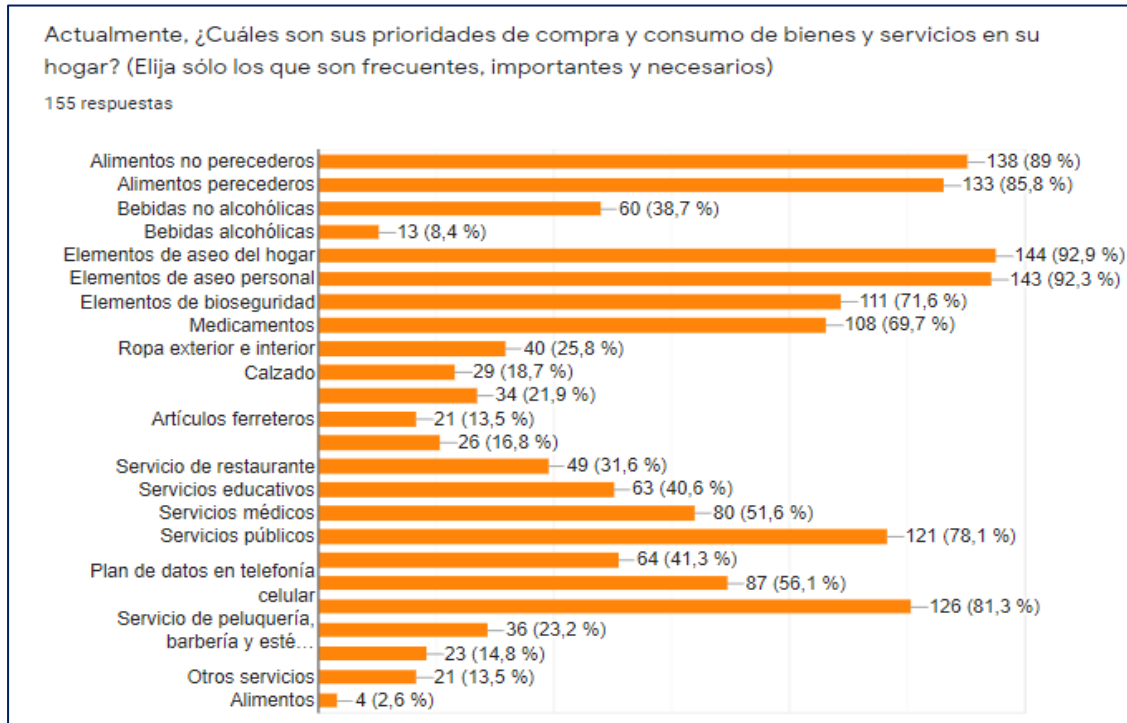
Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas

Ilustración 41. Tenencia de Equipos Electrónicos y Conexiones



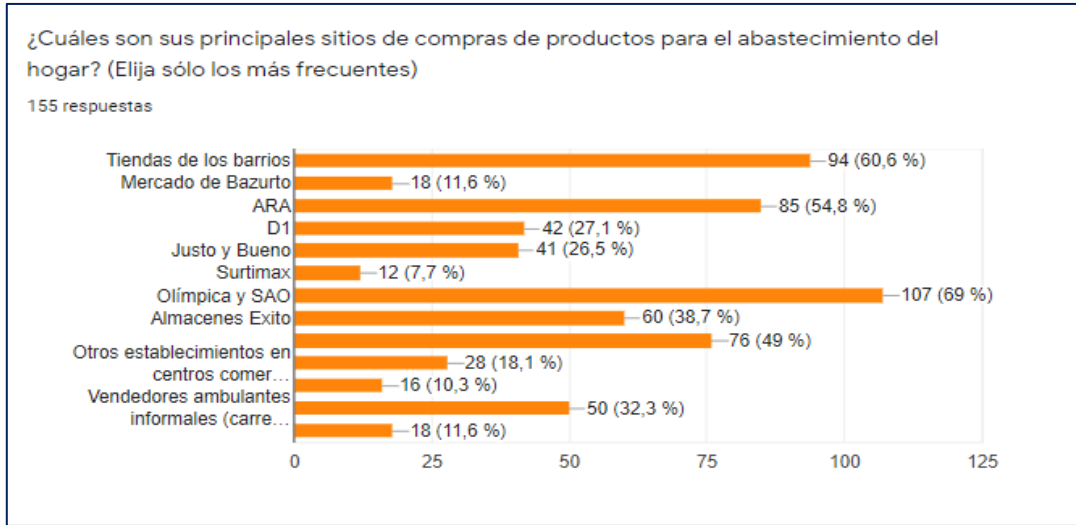
Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas

Ilustración 42. Hábitos de Compra



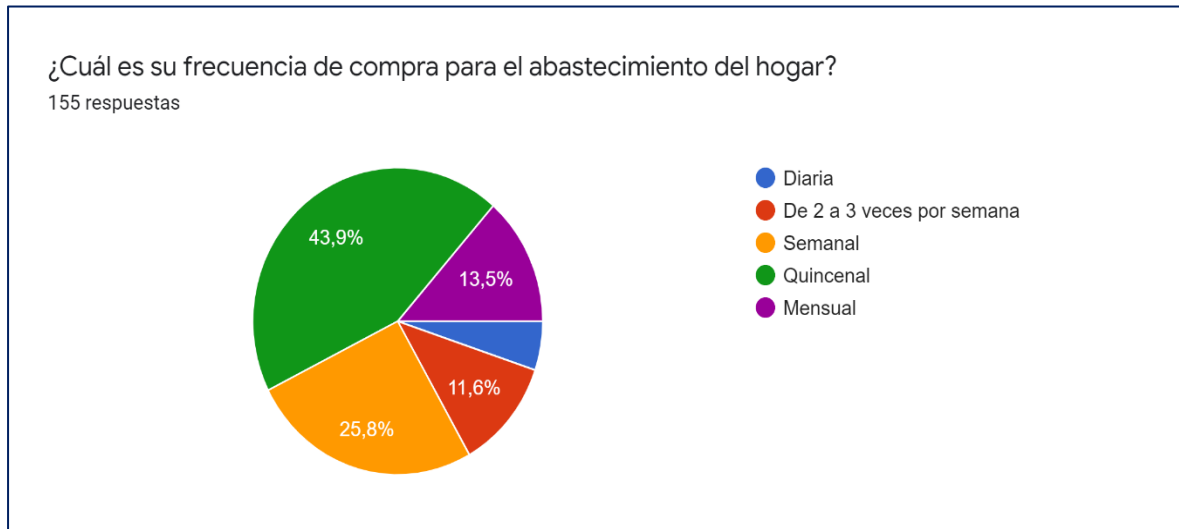
Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas

Ilustración 43. Lugares de Abastecimiento



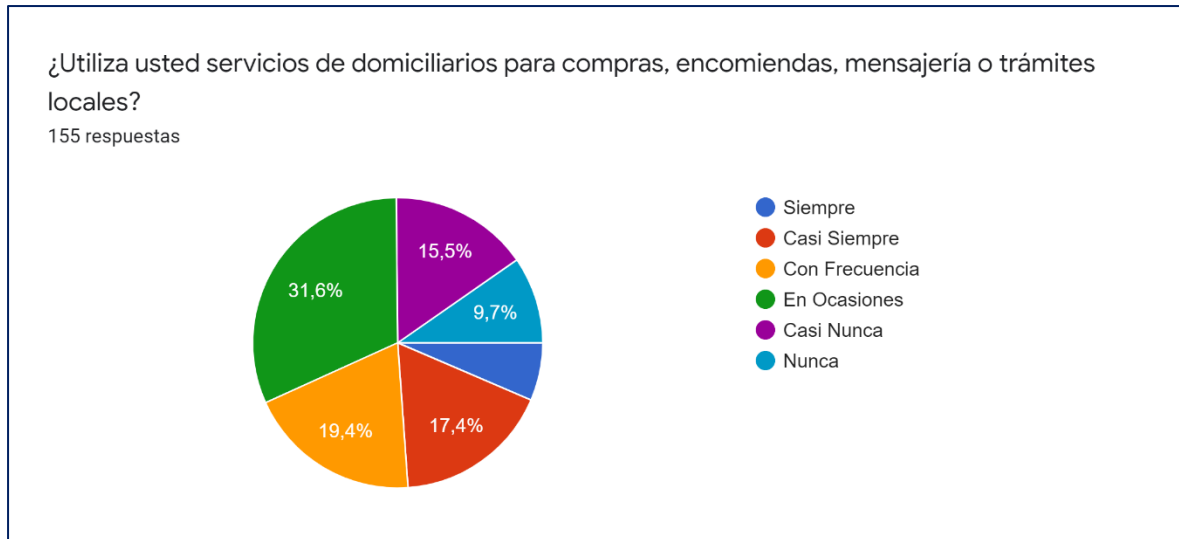
Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas

Ilustración 44. Frecuencia de Compra



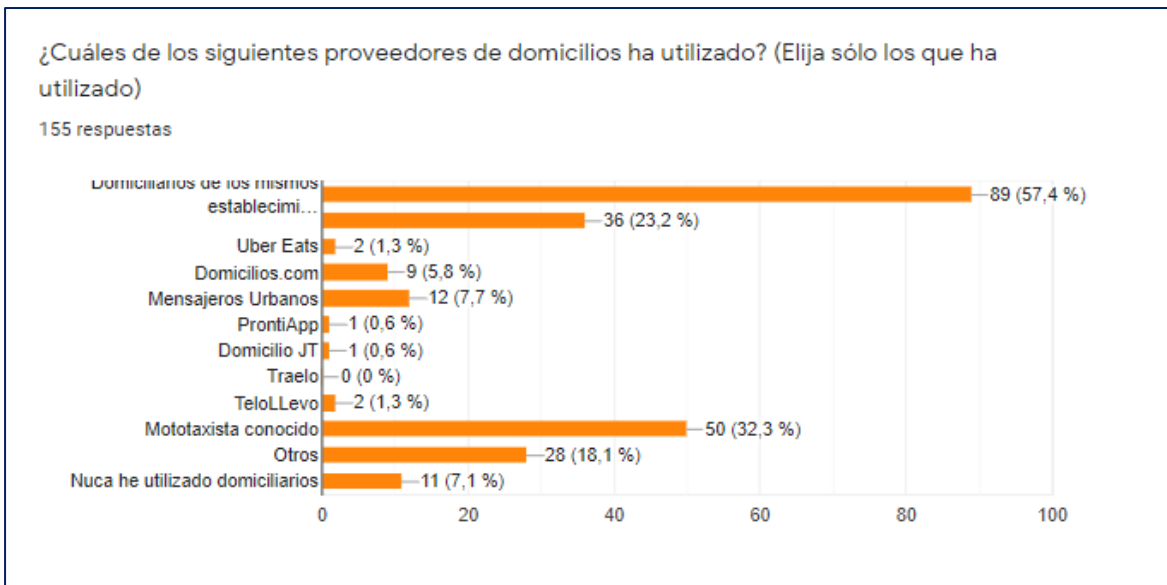
Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas

Ilustración 45. Nivel de Utilización de Servicios Domiciliarios



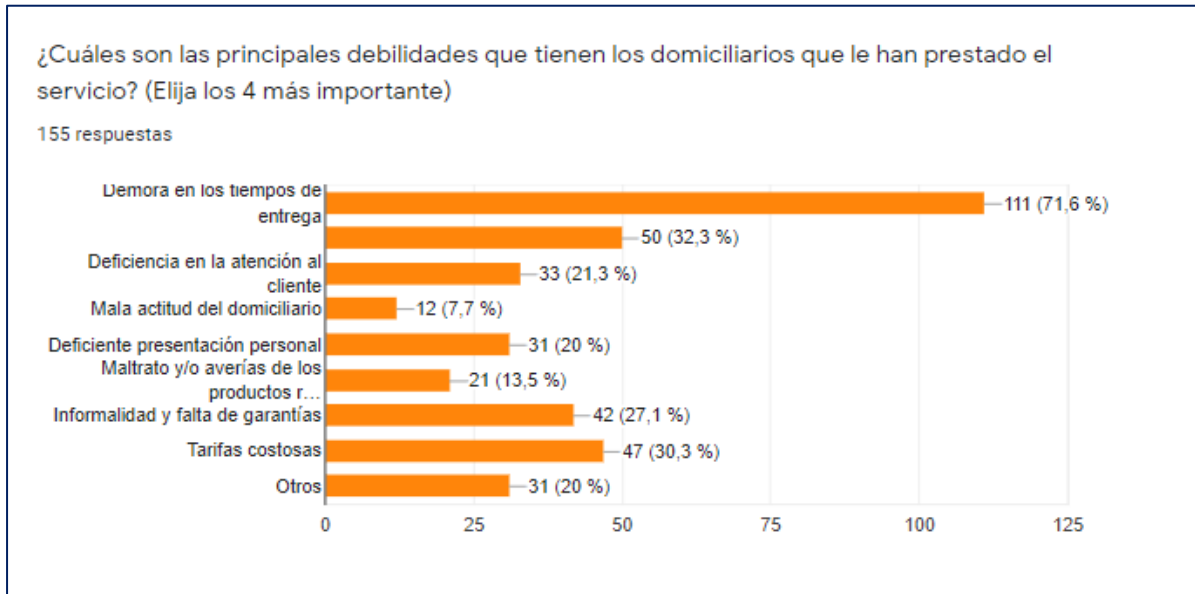
Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas

Ilustración 46. Proveedores de Servicios de Domicilios



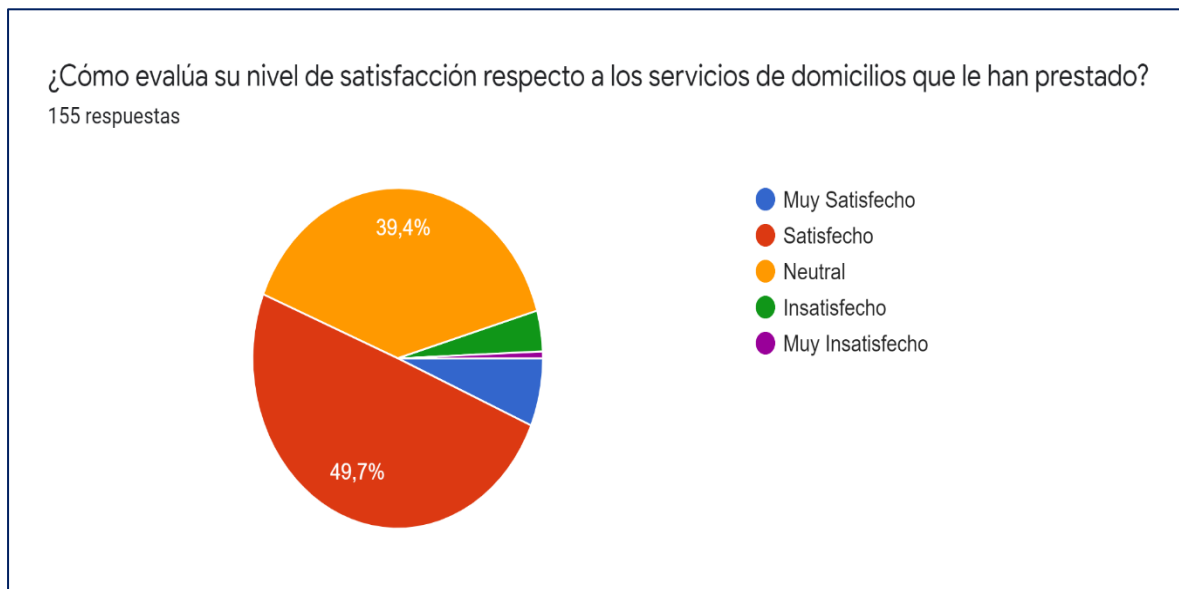
Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas

Ilustración 47. Debilidades de los Servicios de Domiciliarios



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas

Ilustración 48. Nivel de Satisfacción de los Servicios Domiciliarios



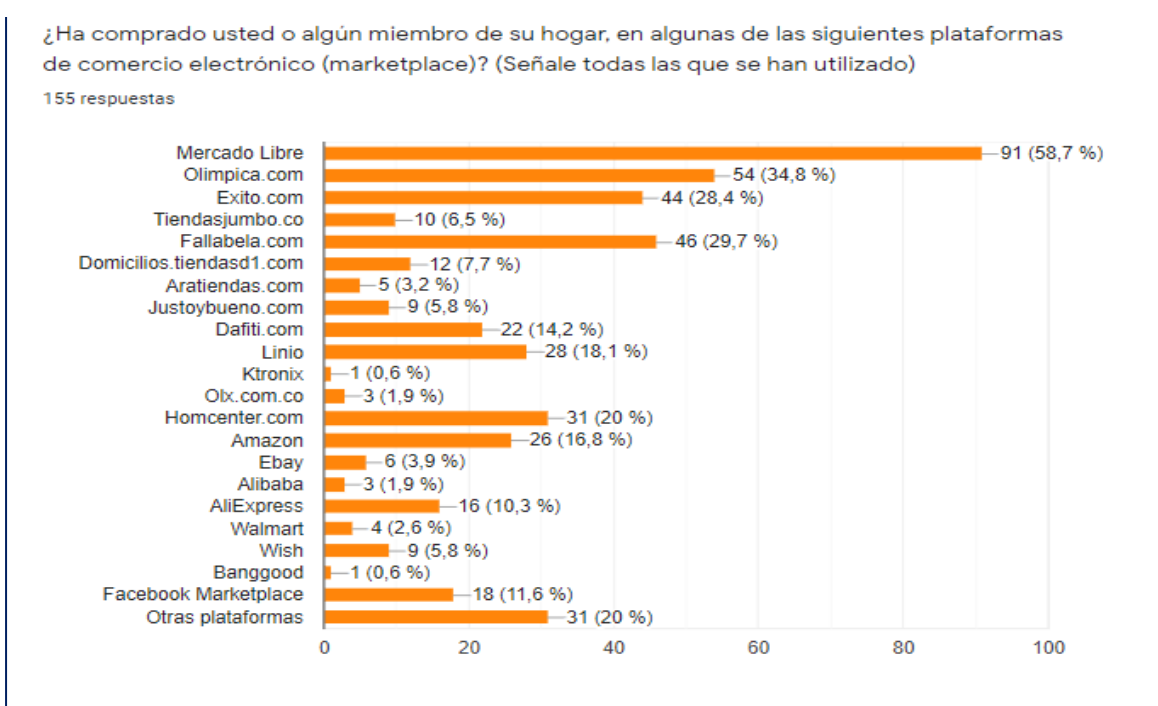
Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas

Ilustración 49. Hábitos de Consumo del Comercio Electrónico



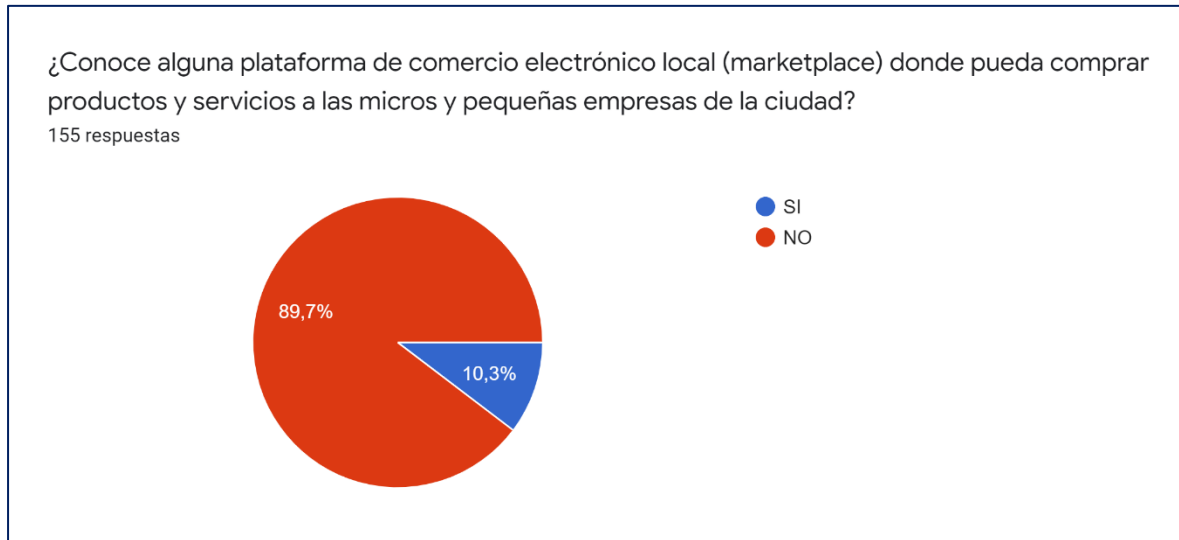
Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas

Ilustración 50. Identificación de Plataformas de Marketplace



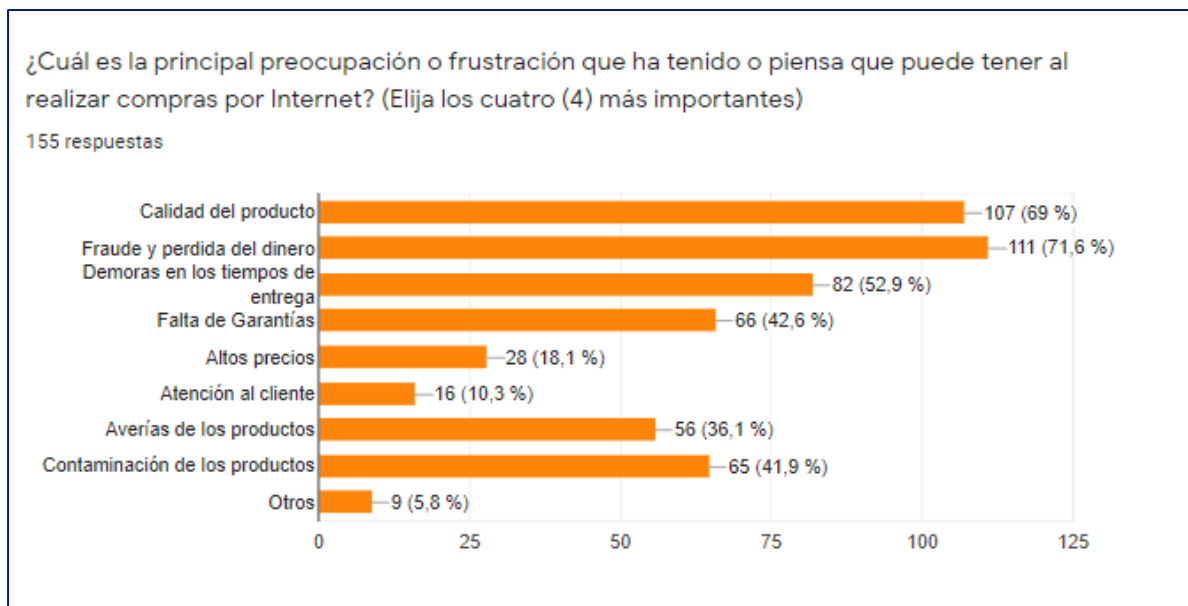
Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas

Ilustración 51. Otras Plataformas de Marketplace



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas

Ilustración 52. Preocupaciones y Frustraciones en las Compras por Internet



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas

5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

En relación con las características del modelo de negocio, los estudios de factibilidad realizados, las proyecciones de los emprendedores y teniendo como fundamento los resultados obtenidos de la investigación realizada al sector, la competencia, los grupos de interés y los diferentes segmentos del target definido, se presenta a continuación la matriz general del plan de marketing para la introducción de la aplicación del Marketplace multiplataforma, en el mercado de la ciudad de Cartagena, las cuales están fundamentado en las siguientes estrategias de marketing;

- a. Marketing mix: El marketing mix es un concepto de marketing que recoge todas las herramientas a disposición de los marketers para desarrollar acciones eficientes y alcanzar sus objetivos de penetración y de venta en el mercado objetivo, está integrada por la denominada estrategias de las cuatro p: producto precio plaza y promoción. (Economía y Empresa , 2021)
- b. Marketing digital: Se puede entender como una forma de marketing utilizando medios y canales tecnológicos y digitales. Permitiendo crear experiencias únicas y personalizadas para hacer trazabilidad de todo lo que ocurre durante la sesión, con el objetivo de mejorar la experiencia del usuario final. Los datos masivos y la capacidad de medir con un poder exponencial con respecto a los medios tradicionales es lo que ha desatado toda la revolución en la industria del marketing y la publicidad. (Iebschool, 2022)
- c. Marketing relacional: está enfocado en establecer, mantener y consolidar las interacciones con los clientes mediante estrategias centradas en ellos. Esta definición, utilizada por primera vez por el profesor de marketing americano Leonard L. Berry, habla de prácticas que van desde una llamada de atención inicial a aquellos potenciales compradores hasta el mantenimiento de una comunicación que permitirá que un cliente tenga siempre nuestros productos como primera opción en su cabeza. (Iebschool, 2022).
- d. Omnicanalidad: se define como la integración de todas las estrategias de marketing mix (producto, precios, canales, comunicación y promoción), para entregarle la mejor experiencia al usuario, con el objetivo de tener su máxima satisfacción. Es decir, articular todas las estrategias, tácticas y canales de mercadeo para promover la felicidad y fidelidad de los clientes.

Fundamentado en lo anterior, se presenta a continuación la matriz de planificación anunciada para poder introducir y posicionar soluciones heroicas, como un modelo de negocio escalable y sostenible:

Tabla 28. Plan de Marketing

Plan de marketing para la introducción al mercado de la aplicación de Marketplace soluciones heroicas						
Ejes estratégicos	Objetivos	Actividades tácticas	Tiempo	Responsable	Indicador	Meta
Estrategia de producto	Ofrecer una aplicación multiplataforma, ágil, efectiva y segura, con una oferta variada y dinámica de productos y servicios, que generen emoción y satisfacción a nuestros clientes y usuarios	Desarrollar la aplicación móvil multiplataforma, con todas las especificaciones necesarias para poder garantizar la operación	6 meses	Director tics	No. De aplicación	1
		Realizar campañas de afiliación de las Mypes oferentes (heroicas) de las diferentes localidades y desarrollar un plan de capacitación para la correcta comercialización de productos y servicios	permanente	Gerente - director comercial	No. De Mypes asociadas	1.000
		Realizar actualizaciones de la aplicación para una mejor funcionalidad y operación, de acuerdo con las evaluaciones y recomendaciones de los usuarios	Permanente	Director tics	Calificación plataforma	4,8
Estrategia de precio	Definir un sistema de tarifas de introducción y precio de bienes y servicios orientado a las competencias, para la introducción y el posicionamiento de la aplicación en el mercado	Implementar un plan tarifario especial para fundadores y cofundadores	Permanente	Gerente		
		Establecer comisión 0 para las Mypes en el primer mes de operación	Permanente	Gerente - director comercial	No. De Mypes fundadoras	1.000
		Establecer precios promocionales diarios de productos y servicios en alianzas con las Mypes a través de diferentes campañas	Permanente	Gerente - director comercial	Nivel de ventas diarias	500
Estrategia de plaza	Establecer el sistema logístico necesario para la distribución ágil, efectiva y segura de los productos y servicios.	Desarrollar los procedimientos necesarios para la descarga masiva de la aplicación a través de Playstore y app store	6 meses	Gerente - director comercial	No. De descargas	10.000
		Conformar una organización de moto trabajadores domiciliarios y brindarle la inducción, capacitación y dotación necesaria para la correcta prestación de los servicios	Permanente	Gerente - director comercial	No. De domiciliarios	50

Estrategia de promoción	Implementar una mezcla de estrategias de promoción necesarias para comunicar, motivar, persuadir, influenciar a los usuarios a la masiva utilización de la aplicación	Establecer un plan de publicidad visual, gráfica y audiovisual dirigida a los diferentes usuarios y segmentos	Permanente	Gerente - director comercial	Nivel de ventas diarias	500
		Desarrollar una fuerza de venta que lidere la vinculación de las Mypes y domiciliarios a la plataforma.	Permanente	Gerente - director comercial	No. De Mypes vinculadas	1.000
		Desarrollar un plan de relacionamiento público dirigido a los grupos de interés	Permanente	Gerente - director comercial	No. De alianzas estratégicas	100
		Establecer un plan de promoción de venta otorgando descuentos especiales en tarifas de comisión y precios de bienes y servicios en campañas específicas y focalizadas	Permanente	Gerente - director comercial	No de ventas diarias	500
		Establecer un efectivo sistema post venta a través de un CRM y un PQRSF	Permanente	Gerente - director comercial	Calificación de la plataforma	4,5
Estrategia de marketing digital	Desarrollar un plan de marketing digital multicanal para el introducción y posicionamiento de la plataforma	Implementar una estrategia de marketing de contenidos para el posicionamiento de las redes sociales, el Landing page y el descargue y utilización de la plataforma	Permanente	Gerente - director comercial - director tics	No. De seguidores en redes	10.000
		Establecer un plan permanente de publicidad en redes sociales y buscadores para la masificación de la descarga y utilización de la aplicación	Permanente	Gerente - director comercial	No. De ventas diarias	50
		Desarrollar la estrategia SEM y SEO para masificar la descarga y utilización de la aplicación, Landing page y pagina web del proyecto	Permanente	Gerente - director comercial	No. De descargas	10.000
		Establecer alianzas con influencer locales de interés de los targets para establecer campañas y eventos de promoción para el posicionamiento de la aplicación	Permanente	Gerente - director comercial	No. De utilizaciones diarias	500
Estrategia de Omnicanalidad	Realizar una integración permanente de toda la estratégica de marketing mix ofrecida por la plataforma con todos los aliados	Elaborar y actualizar periódicamente un manual de calidad de productos y servicios, una reglamentación de promoción y distribución y políticas unificadas de PQRSF a través de un CRM	Acción trimestral	Gerente y Coordinadores		
		Capacitar a todos los aliados y usuarios de la plataforma en los manuales, reglamentos y políticas y hacer evaluación, seguimiento y control-	Permanente	Gerente y Coordinadores	Nivel de satisfacción	4,5

Fuente: Elaboración propia.

6. ASPECTOS TÉCNICOS

6.1 Objetivos de producción o de prestación de servicio

Con la implementación de “Soluciones Heroicas”, se pretende alcanzar los siguientes objetivos, desde la óptica técnica y productiva:

- a. Disponer de la infraestructura tecnológica necesaria para la prestación del servicio.
- b. Interconectar de forma ágil, efectiva y segura a los usuarios del Marketplace
- c. Disponer de canales efectivos, confiables y seguros para todos los usuarios.
- d. Ofrecer una variada oferta de bienes y servicios para clientes y usuarios.
- e. Implementar procesos, actividades y funciones necesarias para la prestación de un servicio de calidad.
- f. Dar soporte a todos los usuarios del servicio.

6.2 Ficha técnica del producto o servicio

Tabla 29. Ficha Técnica del Marketplace

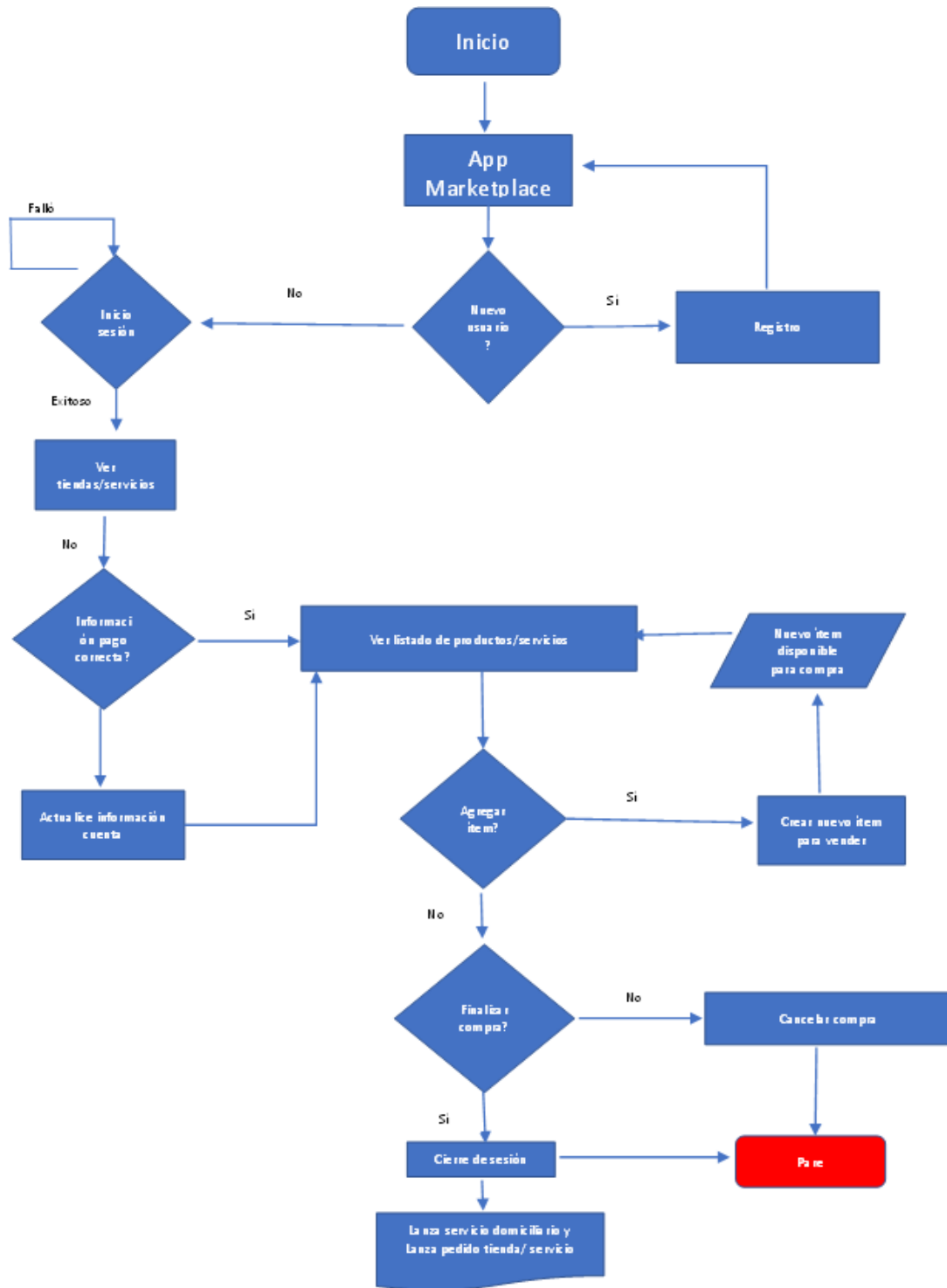
Ficha técnica del servicio	
	Permite a compradores jefes de hogar adquirir servicios y productos a través de la plataforma y poder recibirlos en la puerta de sus casas.
Marketplace	Así mismo permite a los pequeños empresarios que no cuentan con servicios logísticos y de envíos, poder enviar sus productos de forma ágil y segura. Por otro parte, permite que diferentes profesionales ofrezcan sus servicios a través de la plataforma.
Clientes externos	Jefes de hogar, pequeños empresarios y profesionales prestadores de servicios que se encuentren ubicados en la ciudad de Cartagena-Colombia
Horarios de prestación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lunes a sábado: 6AM a 10PM ▪ Domingos y festivos: 8AM a 6PM

Obligaciones del usuario	<p>Estar de acuerdo con las políticas de prestación del servicio a través de plataformas E-commerce.</p> <p>Hacer el pago de los productos y servicios adquiridos a través de la plataforma.</p>
Obligaciones del vendedor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estar de acuerdo con las políticas de prestación del servicio a través de plataformas E-commerce. ▪ Entregar el producto ofertado en óptimas condiciones, cumpliendo con las normas de calidad vigentes. ▪ Estar de acuerdo con las políticas de prestación del servicio a través de plataformas E-commerce.
Obligaciones del profesional de servicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestar el servicio ofertado con amabilidad, cumpliendo con las normas de calidad vigentes
Requisitos de oportunidad: Medio de entrega servicios/ productos	<p>De tiempo: entregas en promedio de (1) hora</p> <p>De lugar de entrega: Lugar de ubicación del cliente</p>
Puntos de control	Contrato de servicio

Fuente: Elaboración propia

6.3 Descripción del proceso, necesidades y requerimientos,

Ilustración 53. Flujoograma proceso



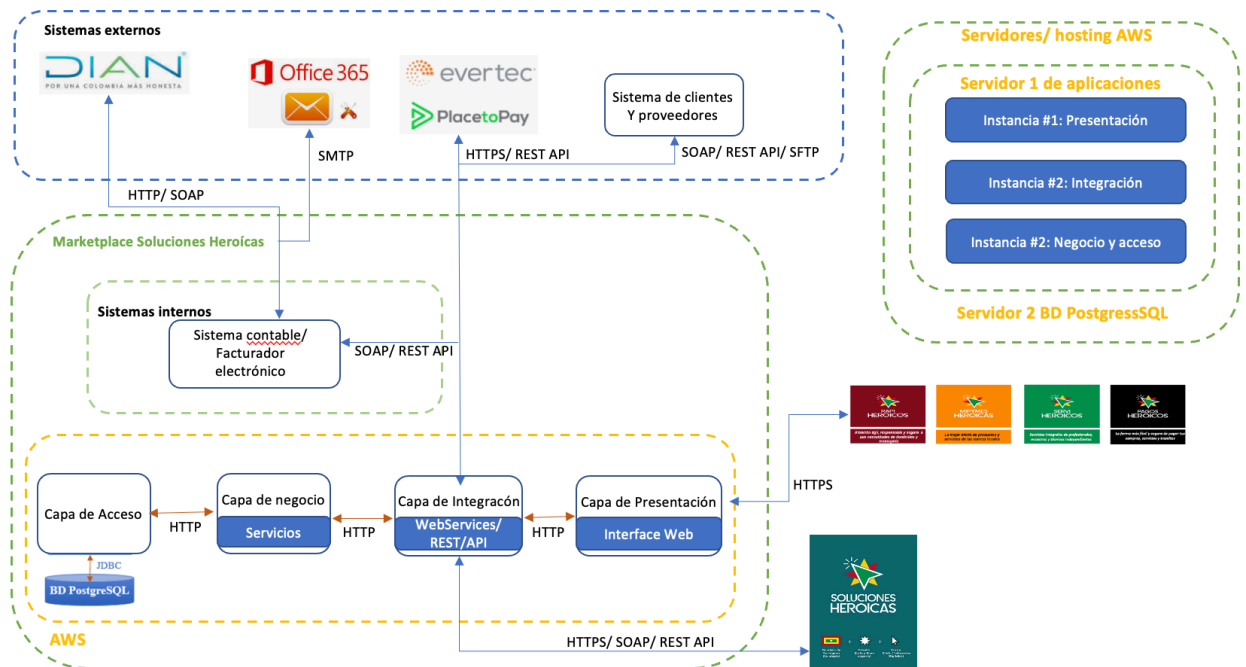
Fuente: Elaboración propia

6.4 Requerimientos tecnológicos de la aplicación

Considerando los siguientes proveedores tecnológicos para la plataforma de acuerdo con las configuraciones de la etapa de MVP para el proceso de introducción en el mercado:

- AWS para nuestros servidores de hosting
- Placetopay by Evertec, como plataforma transaccional de comercio electrónico y pagos con tarjeta.
- Sistema contable y facturador electrónico para emitir las facturas.
- Shopify como plataforma de e-commerce.
- Pipedrive como herramienta de gestión de relaciones con clientes de ventas (CRM).

Ilustración 54 Arquitectura tecnológica Marketplace Soluciones Heroicas



Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Capacidades de cómputo de servidores

DESCRIPCIÓN	REGIÓN AWS	TIPO SERVIDOR	MEM RAM	VCPUS	DISCO DURO SSD (GB)	NETWORK PERFORMANCE
SERVIDOR DB	South América (Sao Paulo)	t3a.xlarge	16	4	500	Up to 5 Gigabit
SERVIDOR APLICACIONES	South América (Sao Paulo)	t3a.xlarge	32	8	600	Up to 5 Gigabit

Fuente: Elaboración propia

El hosting de nuestro Marketplace y los servicios para la aplicación móvil, estarán ubicados y hospedados en la infraestructura de servidores en nube de Amazon Web Services (AWS), utilizando Amazon EC2 (Elastic Compute Cloud), servicio que ofrece una capacidad de cómputo escalable. Para el primer año de funcionamiento, se estima el uso de hasta (2) servidores, (1) servidor con la instancia de presentación, negocio y accesos, servicios de integración, a través de los cuales se comunicarán los servicios que interactuarán con la aplicación móvil, (1) servidor para la base de datos. Luego del primer año se estimará y revisará la infraestructura tecnológica y si es necesario se podrán incorporar más servidores a la infraestructura y aprovechar así las bondades del cómputo en la nube. Amazon EC2 ofrece una amplia selección de tipos de instancias optimizadas para adaptarse a diferentes casos de uso. Los tipos de instancia comprenden diversas combinaciones de CPU, memoria, almacenamiento y capacidad de red y le brindan la flexibilidad de elegir la combinación adecuada de recursos para sus aplicaciones. Cada tipo de instancia incluye uno o más tamaños de instancia, lo que le permite escalar sus recursos según los requisitos de su carga de trabajo de destino.

El proveedor de pasarela de pagos Evertec, proporciona soluciones de pago ágiles y seguras, en múltiples canales, sin necesidad de contar con un sitio web. También reduce el riesgo de fraude a través de los servicios virtuales que se adaptan a la necesidad de cada empresa; ofrece un monitoreo transaccional 24/7. Asimismo, ofrece diferentes tipos de conexión, como Magento, Woocommerce, VTEX, Shopify, como también medios de pago crédito/ débito.

El proveedor Shopify, es una plataforma simple que apoya con la creación de una tienda virtual, permitiendo organizar los productos, personalizar la tienda e integrarse fácilmente con diferentes pasarelas de pago. Ayuda también a aceptar y gestionar los pedidos. También ofrece la posibilidad de establecer estrategias SEO y agregar anuncios dentro del comercio electrónico.

El proveedor Pipedrive, es una plataforma de CRM, especialmente diseñada para PYMES, cuyo principal objetivo es administrar las relaciones de la empresa con los clientes, controlar las ventas e incrementar rendimientos, todo estos desde una plataforma fácil, intuitiva y segura.

6.5 Personal requerido para la producción y/o prestación del servicio

Para la prestación del servicio y de acuerdo con el análisis que hemos realizado, consideramos los siguientes recursos:

- a. Gerente
- b. Asistente Administrativa
- c. Coordinador TICS
- d. Soporte Técnico
- e. Coordinador Logístico
- f. Asistente Logística
- g. Coordinador Comercial y de Servicio
- h. Asesor Comercial
- i. Auxiliares de Servicio Cliente (CRM)
- j. Outsourcing Contable
- k. Cooperativa de Domiciliarios (Mototaxista reconvertidos)
- l. Desarrollador plataforma (creación, soporte técnico y Actualización) Proveedor seguridad informática
- m. Proveedor de agencia de marketing
- n. Mypes comerciales y de servicios aliadas

6.6 Plan de producción

Para establecer el plan de producción, se tienen en cuenta los segmentos del mercado que se va a atender, en este caso en el segmento 1, correspondiente a los jefes de Hogares de los estratos 3, 4, 5 y 6 de todas las localidades de Cartagena con necesidades y deseos de abastecer el hogar, se pretende alcanzar a atender al 10% de dicho segmento, por lo tanto, se deberá disponer de las capacidades logísticas para tal fin.

Tabla 18. Proyección de viviendas en Cartagena

Año	Viviendas Estratos 3, 4, 5 y 6 (29%)	No. De viviendas atendidas (10%)
2022	81.429	8.143
2023	83.798	8.380
2024	86.039	8.604
2025	88.311	8.831
2026	90.604	9.060

Fuente: Elaboración propia con base en estadísticas del DANE

6.7 Capacidad instalada

Se planea ofrecer el servicio en los siguientes horarios: lunes a sábado: Desde las 6AM hasta las 10PM y Domingos y festivos: Desde las 8AM hasta las 6PM. Cabe precisar que la capacidad de prestación del servicio del Marketplace es dinámica y dependerá de la cantidad de solicitudes que realicen los clientes en la plataforma. Para tal fin, en la fase de trabajo de grado, se ampliarán los estudios de factibilidad de mercado, técnica, administrativa y financiera, para poder proyectar con mayor precisión la capacidad instalada de la plataforma. No obstante, en el análisis financiero preliminar se realizan algunas aproximaciones de acuerdo con el conocimiento y las expectativas de los emprendedores.

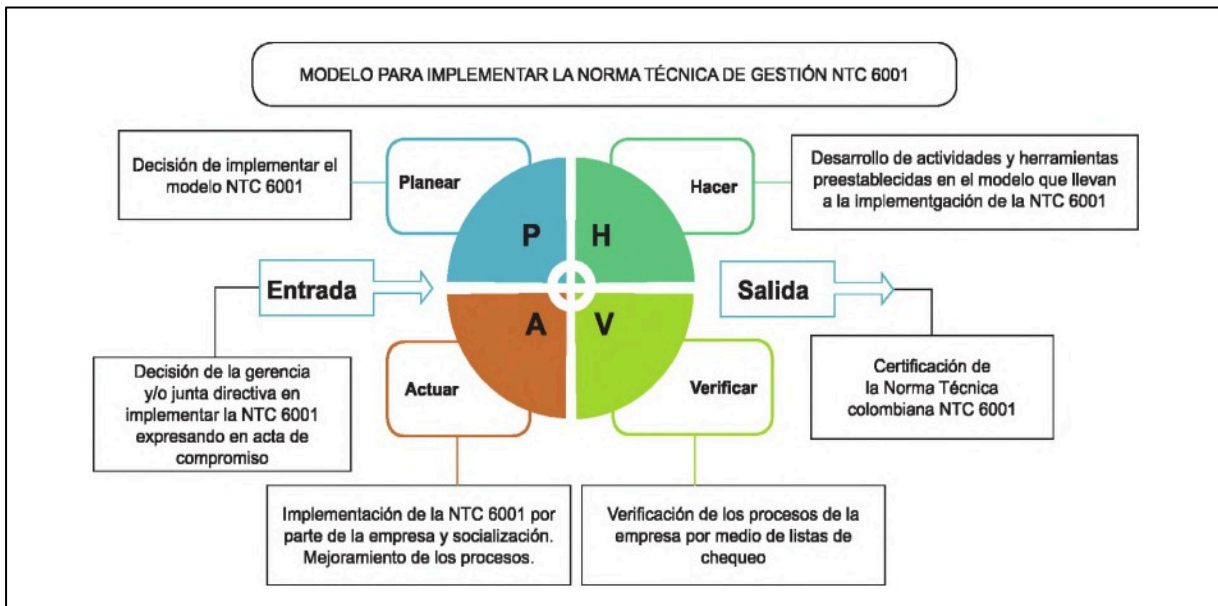
Actualmente la capacidad logística para entrega de domicilios está representada por (20) domiciliarios (2) en cada zona (10 zonas). Los cuales están en la capacidad máxima de realizar hasta (20) domicilios cada uno por día, para un total de 400 entregas diarias (domicilios); no obstante, en fase de introducción y crecimiento del mercado, se proyectó iniciar

con el 50% de la capacidad, representada por (200) entregas diarias supeditadas a la venta de productos por parte de las mypes registradas en cada zona.

6.8 Modelo de gestión integral del proceso productivo

La apuesta del modelo de gestión integral del proceso productivo al cual le apunta la organización estará fundamentada inicialmente en los estándares establecidos por la norma NTC 6001, creada especialmente para micros y pequeñas empresas emergentes. “ La NTC 6001, es una excelente alternativa para Mypes (Micros y Pequeñas empresas) en evolución, que quieren incursionar en temas de certificación; esta norma establece requisitos para un Sistema de Gestión enfocado a Micro empresas y Pequeñas empresas de cualquier sector económico, tanto de bienes como de servicios, el objetivo es la mejora continua de la organización y la consolidación de herramientas que le permitan desarrollar una estructura interna sólida y altos estándares de calidad competitivos frente a nuevos mercados. Apuntando de esta forma a ser Mypes más Integrales, Competitivas, Productivas, Innovadoras, Sostenibles y Perdurables. Esta norma, está cimentada en las Normas ISO 9000[, diseñada de una forma más simple y de fácil implementación, ya que, para las Mypes, es más difícil obtener una certificación ISO, por su complejidad y costo”. (Rodríguez & A., 2015) . Para una mayor comprensión, de la importancia de este modelo de gestión, se presenta a continuación, un esquema con el proceso:

Ilustración 55. Flujograma proceso



Fuente: Calderón, C & Carpintero E (2015)

6.9 Proceso de investigación y desarrollo

Dado que las tecnologías emergentes y los mercados cambian permanentemente, la investigación y el desarrollo se han vuelto más importantes que nunca para las empresas. Asimismo, la sostenibilidad se encuentra fuertemente vinculada a la investigación y el desarrollo. Por lo tanto, consideramos que es fundamental para la toma de decisiones estratégicas contar con un área de I+D en alianza con los proveedores tecnológicos y universidades que nos permita estar en mejora continua de la plataforma (Marketplace) y avance estratégico, crucial para el desarrollo de la empresa, yendo a la par de convertirse en un importante factor de atracción para potenciales inversionistas.

6.10 Presupuesto de producción y e infraestructura tecnológica

Tabla 19. Recursos Tecnológicos Necesarios para la Operación de la Plataforma

Recurso	Periodicidad	Valor (COP)
Desarrollo Aplicación	1 vez	70.000.000
Mantenimiento y optimización Aplicación	Anual	6.000.000
Servicio seguridad informática/ hacking ético	Cada (6) meses	7.000.000
Servicios de Geolocalización	Mensual	600.000
Servicio de Hosting	Anual	1.000.000
Servicios de cómputo nube	Mensual	2.000.000
Servicio pasarela de pagos	Mensual	800.000
Licencias Office365	Anual	900.000
Servicios de Internet	Mensual	300.000
Celulares	1 vez	18.000.000
Plan de telefonía celular	Mensual	500.000
Servicios de Internet	Mensual	300.000
Servicio de Marketing digital	Mensual	5.000.000
Total		112.400.000

Fuente: Cálculos de los autores.

Tabla 20. Presupuesto de costos de Producción (Proveedores para el funcionamiento y soporte de plataforma)

Recurso	Periodicidad	Valor Periodo	Valor Anual
Mantenimiento y optimización Aplicación	Anual	6.000.000	6.000.000
Servicio seguridad informática/hacking ético	Cada (6) meses	7.000.000	14.000.000
Servicios de Geolocalización	Mensual	600.000	7.200.000
Servicio de Hosting	Anual	1.000.000	1.000.000
Servicios de cómputo nube	Mensual	2.000.000	24.000.000
Servicio pasarela de pagos	Mensual	800.000	9.600.000
Licencias Office365	Anual	900.000	900.000
Servicios de Internet	Mensual	300.000	3.600.000
Total			66.300.000
Total Unidades de Servicio	180.000	Costo Unitario Servicio	368,3

Fuente: Cálculos de los autores.

7 ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.

El estudio organizacional y legal, es otro gran frente de trabajo en la fase de formulación de un plan de negocio, estos representan, unos de los análisis de factibilidad de mayor importancia a la hora de decidir la implementación de un plan de negocio, debido a que proporciona la base fundamental para que se implementen las distintas etapas del proceso administrativo en la organización para el cumplimiento de los objetivos. El estudio administrativo u organizacional, proporciona los elementos centrales de la etapa de planificación y organización, aportando los elementos del direccionamiento estratégico, la filosofía y cultura organizacional, el gobierno corporativo; define además la estructura organizacional y operativa para la puesta en marcha de la organización. *“Para cada proyecto es necesario determinar la filosofía organizacional y definir la estructura organizativa más adecuada a sus necesidades. Conocer esta estructura es fundamental para definir los requerimientos de personal calificado para la gestión”* (Universidad Nacional de Cordoba , 2022)

Bajo estas premisas, se presenta a continuación los principales elementos del estudio administrativo y legal, definidos para el presente plan de negocio:

7.1 Direccionamiento estratégico e identidad corporativa

7.1.1 Misión

Ofrecer soluciones cálidas, ágiles y efectivas a todos los usuarios, mediante una plataforma de Marketplace que integra e interconecta a los hogares y sus Mypes locales, para la comercialización de bienes y servicios que generaran satisfacción, fidelidad y felicidad a todos nuestros grupos de interés.

7.1.2 Visión

Para el 2027 nos consolidaremos como la plataforma de Marketplace y logística local más confiable, preferida y querida por los hogares y las MiPymes de la ciudad de Cartagena, consolidándose como un modelo de negocio franquiciable en otras regiones del país.

7.1.3 Valores corporativos

- a. Responsabilidad.
- b. Cumplimiento.
- c. Compromiso.
- d. Seguridad.
- e. Integridad

7.1.4 Principios organizacionales

- a. Efectividad en las operaciones.
- b. Innovación en las soluciones.
- c. Calidez en las relaciones.
- d. Compromiso social.

7.1.5 Identidad corporativa



7.1.6 Explicación identidad corporativa



7.1.7 Identidad de los aliados



7.1.8 Insignias de los aliados:



7.1.9 Uniforme domiciliarios:



7.1.10 Portafolio de servicios:

Ilustración 56. Portafolio de servicios

PORTAFOLIO DETALLADO DE SERVICIOS
APLICACIÓN MOVIL SOLUCIONES HEROICAS

<p>RAPI HEROICOS</p> <p><i>Atención ágil, responsable y segura a sus necesidades de domicilios y mensajería</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Domicilios. • Mensajería Local. • Giros y encomiendas. • Compras y entregas de productos especializados. • Pago de servicios públicos y privados. • Trámites específicos. • Distribución de facturas y publicidad. • Apoyo a la cadena de suministro de las Mipymes. 	<p>MIPYMES HEROICAS</p> <p><i>La mejor oferta de productos y servicios de las marcas locales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes. • Tiendas y superentendidas. • Panadería y repostería. • Frigoríficos y Pescadería. • Droguerías (químicos y naturales). • Ferreterías. • Almacenes de repuestos. • Papelerías y variedades. • Misceláneas y accesorios. • Ropa y calzado. • Equipos y accesorios electrónicos. • Decoración del Hogar 	<p>SERVI HEROICOS</p> <p><i>Servicios integrales de profesionales, maestros y técnicos independientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Telemedicina, médicos a domicilios y exámenes de laboratorio. • Psicología, psiquiatría y trabajo social. • Consultorio jurídico. • Asesorías contables y tributarias. • Peluquería, barbería y estética. • Reparación y mantenimiento de equipos de cómputos y celulares. • Electricistas, carpinteros, plomeros maestros de construcción, técnicos en refrigeración y mecánicos. 	<p>PAGOS HEROICOS</p> <p><i>La forma más fácil y segura de pagar tus compras, servicios y trámites</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagos por PSE. • Pagos por Transferencia Bancaria. • Daviplata. • Nequi . • Paypal. • PayU. • Pago por Datafono Móvil. • Pago en efectivo contra entrega .
--	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

7.2 Políticas del sistema integrado de gestión

Las políticas de Calidad de Soluciones Heroicas se fundamentarán en un sistema integrado de gestión en la cual se promueve de manera articulada un ecosistema de calidad y responsabilidad, que integra los sistemas que se evidencian en la siguiente ilustración:

Ilustración 57. Sistema Integrado de Gestión de Calidad



Fuente: SIGA SENA 2019

En sintonía con lo anterior, se presenta a continuación la declaración de las políticas de cada uno de los sistemas enunciados:

7.2.2 Sistema de gestión de calidad

SH, desde su Sistema Integrado de Gestión promueve el desarrollo de todos sus planes, programas, proyectos y procesos con los más altos estándares de calidad, bajo los principios de sostenibilidad, efectividad, productividad, competitividad, innovación y Mejora continua para satisfacer con éxito las necesidades y deseos de nuestros grupos de interés.

7.2.3 Sistema de gestión ambiental

SH, desde su Sistema Integrado de Gestión se compromete con la sustentabilidad de sus proyectos y operaciones, promoviendo la utilización de energías limpias, el manejo integral de residuos sólidos, el control de las emisiones y la apropiación de una cultura ambiental en nuestros grupos de interés a favor del cuidado del medio ambiente

7.2.4 Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo

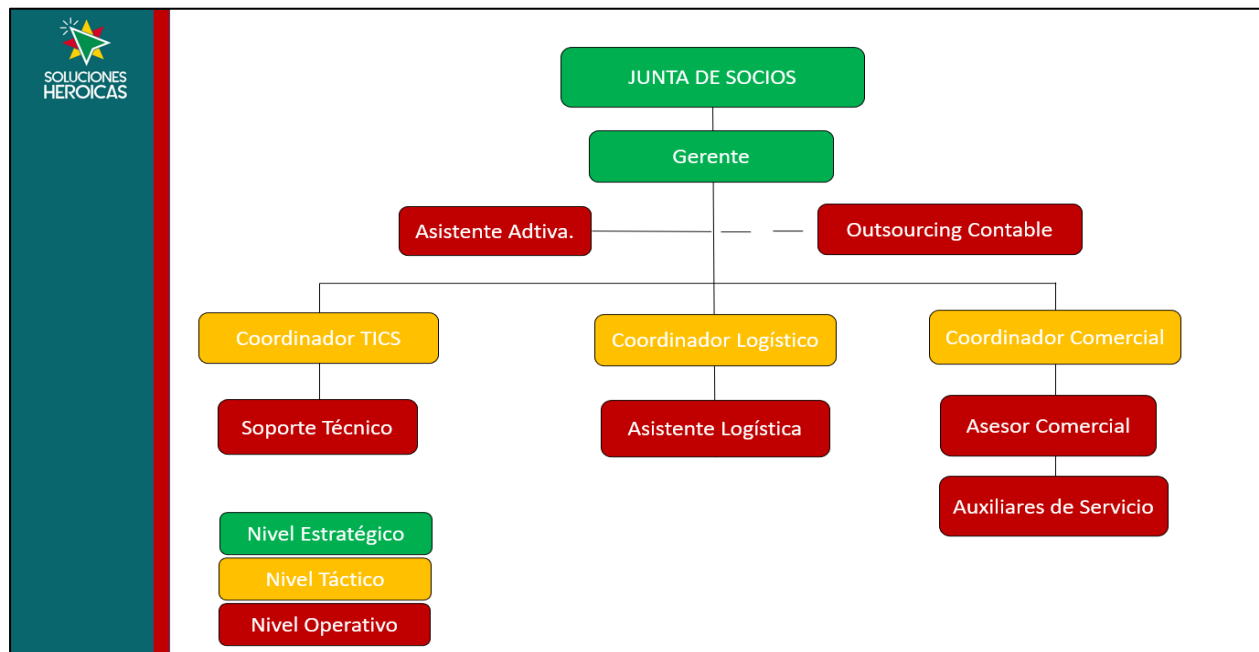
SH, desde su Sistema Integrado de Gestión se compromete a desarrollar un sistema de seguridad y salud en el trabajo que garantice condiciones de trabajo segura y un ambiente laboral saludable que proteja la integridad de nuestros colaboradores y cumpla con las regulaciones nacionales e internacionales

7.2.5 Sistema de responsabilidad social empresarial

SH, se compromete a través de todo su sistema integrado de gestión, a implementar un modelo de responsabilidad para la gestión sostenible, para promover de manera armónica y articulada el desarrollo económico, social y ambiental de nuestros grupos de interés.

7.3 Estructura organizacional

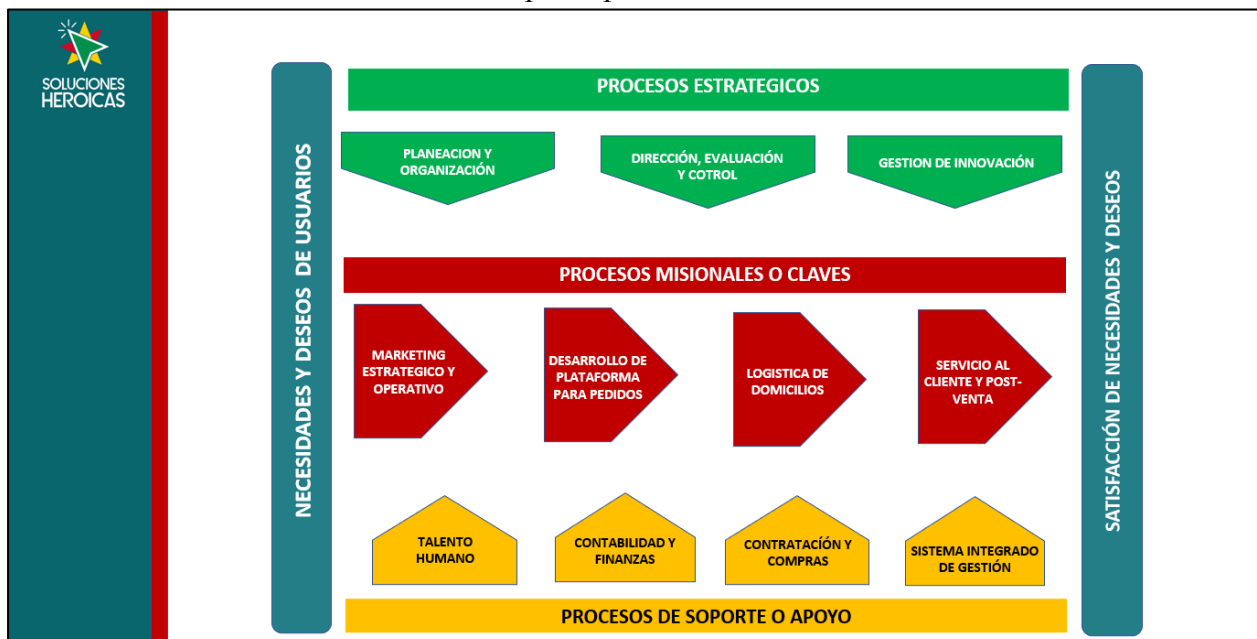
Ilustración 58. Organigrama Soluciones Heroicas S.A.S



Fuente: Elaboración propia

7.4 Mapa de procesos

Ilustración 549. Mapa de procesos Soluciones Heroicas



Fuente: Elaboración propia

7.5 Modelo de gestión del talento humano

Ilustración 60. Gestión del talento humano Soluciones Heroicas



Fuente: Elaboración propia

7.6 Estructura del manual de funciones

I. Identificación del cargo	
Nivel	
Denominación del cargo	
Código	
Numero de cargos	
Jeje inmediato	
II. Área funcional	
III. Contenido funcional	

Propósito principal de cargo	
Descripción de funciones esenciales	
IV. Competencias laborales	
Funcionales	
Conocimientos básicos esenciales	
Comportamentales	
Comunes	
V. Requisito de formación académica y experiencia	
Formación académica	Experiencia

7.7 Gobierno corporativo

El gobierno corporativo es entendido como el conjunto de normas, sistemas, procesos y prácticas que se aplican para controlar y dirigir la empresa desde la alta gerencia. Este gobierno se establece de acuerdo con un conjunto de regulaciones que generan sinergia entre la gerencia, junta directiva y los accionistas de una organización. Además, determinan las relaciones entre la empresa y los grupos de interés que apoyan la operación de la organización. (Economipedia , 2022)

En el marco de lo anteriormente señalado, se presenta a continuación los principales elementos que definen y regulan el funcionamiento del gobierno corporativo de Soluciones Heroicas, que, aunque inicia operaciones en calidad de microempresa, define desde ahora el esquema de funcionamiento de la alta dirección para dirigir y controlar las empresas, sus marcos normativos y la identificación de pilares, todos estos se describen a continuación:

7.7.2 Órganos de alta dirección:

- a. Junta de directiva
- b. Gerente general

7.7.3 Regulaciones:

- a. Constitución política
- b. Código civil
- c. Código mercantil
- d. Documentos de constitución
- e. Registro mercantil
- f. Actas de juntas directivas
- g. Manual de funciones y procedimientos
- h. Reglamento interno de trabajo

7.7.4 Principios:

- a. Responsabilidad.
- b. Integridad
- c. Independencia
- d. Transparencia
- e. Equidad

7.7.5 Grupos de interés:

- a. Socios de la empresa
- b. Trabajadores de la empresa
- c. Clientes

- d. Proveedores
- e. Mypes
- f. Domiciliarios
- g. Aliados
- h. Gobierno distrital
- i. Comunidades de influencia
- j. Sector Educativo
- k. Organizaciones no gubernamentales

7.8 Aspectos legales

- a. **Tipo personería jurídica:** S.A.S
- b. **Razón social:** Soluciones Heroicas S.A.S.
- c. **Nombre comercial:** Marketplace Soluciones Heroicas
- d. **Objeto social:** Prestar servicios tecnológicos para interconectar a oferentes y demandantes de productos y servicios, por medio de una aplicación móvil multiplataforma, que permite compra, venta, pago electrónico y domicilios de productos y prestación de servicios, directamente entre las familias y los empresarios vendedores o prestadores de servicios.
- e. **Características de una S.A.S.:** Según la CCC, la S.A.S. se trata de una Sociedad por Acciones Simplificada, regida por la ley 1258 de 2008, la cual indica que se trata de una sociedad de capitales, de naturaleza comercial, la cual puede conformarse o constituirse a través de un contrato o acto unilateral que reposará en documento privado. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado. Además, manifiestan que cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya

transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes. Una vez inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas. Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas y las acciones y demás valores que emita la S.A.S no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

Los requisitos para constituir una S.A.S: según la CCC los requisitos para constituir una S.A.S., son:

- a. Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen). Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- b. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- c. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- d. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- e. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- f. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

8. ASPECTOS FINANCIEROS

La evaluación financiera ex – ante de un plan de negocio, es uno de los estudios de factibilidad indispensables, obligatorios y necesarios para determinar la viabilidad de cualquier proyecto de inversión, especialmente para la implementación de un plan de negocios, debido a que brinda la posibilidad de realizar todas las proyecciones financieras, sustentadas en los análisis de mercado, técnico, operativos, administrativos y legales, que permiten determinar la conveniencia o no de invertir en una alternativa de inversión, de acuerdo con el evaluación de una serie de indicadores financieros que genera la información necesaria para que socios, inversionistas y/o el sector financiero, tomen la decisión de apalancar o no el proyecto evaluado. “El estudio **financiero** es el que determina de manera cuantitativa y monetaria el costo de la operación del proyecto y su aceleración, este permite **evaluar** la rentabilidad del proyecto de **negocio** y visualizar su rentabilidad t y recuperación de este en el tiempo” (Nora González Navarro, 2022)

Teniendo claro las anteriores premisas, se presenta a continuación el estudio financiero realizado al plan de negocio “Marketplace Soluciones Heroicas”, el cual fue realizado siguiendo el esquema metodológico de evaluación indicada por la Universidad EAN y a través del módulo de simulación financiera desarrollado por Mauricio Reyes Giraldo, docente asociado de la universidad EAN, no sin antes, establecer los objetivos financieros los cuales se describen a continuación:

8.1 Objetivos financieros

- a. **Objetivo de Liquidez:** Desarrollar un esquema de planificación, ejecución y control financiero que permita la financiación de la operación del negocio al corto plazo, manteniendo indicadores sanos en la fase de introducción en el mercado.
- b. **Objetivo de Solvencia:** Gestionar la estrategia de endeudamiento adecuada para obtener el apalancamiento financiero adecuado que garantice la disponibilidad de capital de trabajo y se armonice con los objetivos de rentabilidad del negocio.
- c. **Objetivos de Rentabilidad:** Super la tasa de interés de oportunidad (TIO) de los emprendedores e inversionistas, establecida en un retorno mínimo del 20%, obteniendo una Tasa Interna de Retorno que lo supere y un valor presente neto positivo.

8.2 Supuestos económicos para la simulación

La finalización del periodo de gobierno del actual presidente Iván Duque, el cual se realizará el próximo 7 de agosto del año 2022 y el cambio de gobierno que se efectuará de acuerdo con los resultado de las elecciones presidenciales en primera y segunda vuelta, genera en la actualidad, gran incertidumbre en los inversionistas, debido a las políticas económicas que puedan implementar los dos grandes favoritos en las encuestas; Gustavo Petro con una propuesta política de izquierda afin a un modelo progresista y Federico Gutiérrez que propone un gobierno de Centro Derecha, dando continuidad a un modelo capitalista.

Esta polarización política que enfrenta el país genera alta complejidad a la hora de que las entidades de rigor técnico nacionales e internacionales, definan con claridad y seguridad las proyecciones de las principales variables macroeconómicas en los próximos 4 años. No obstante, tomando como referente algunas proyecciones realizadas por el DANE, el Banco de la República, Fedesarrollo, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional y contrastadas con las proyecciones económicas realizadas por el prestigioso equipo de investigaciones del Grupo Bancolombia, se presenta a continuación los supuestos macroeconómicos, donde se muestran las proyecciones del Índice de Precio al Consumidor, el Índice de Precio al Productor, el crecimiento económico a través de la tasa de crecimiento del PIB Real, la Tasa de Desempleo y el Impuesto a la Renta.

Tabla 21. Supuestos macroeconómicos para la evaluación financiera

Proyecciones de variables macroeconómicas						
Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
IPC	6,0%	4,0%	4,5%	5,0%	5,5%	6,0%
IPP	6,5%	4,5%	5,0%	5,5%	6,0%	6,5%
Crecimiento económico	4,7%					
Tasa de desempleo	11,50%	12,00%	11,00%	11,50%	10,00%	9%
Impuesto a la renta	34,0%	34,0%	34,0%	34,0%	34,0%	34,0%

Fuente: Compendio realizado por los autores con base al análisis de las cifras del Banco de la República, DANE, Fedesarrollo, Grupo Bancolombia, el FMI y el Banco Mundial

8.3 Proyección de presupuestos

Tabla 22 Presupuesto de Ventas

Proyecciones de ventas Soluciones Heroicas

Recurso	Cant. diaria	Cant. anual	Valor promedio	Valor total
Comisión por venta de productos	200	72.000	5.000	360.000.000
Comisión por venta de servicios	100	36.000	10.000	360.000.000
Comisión por servicios logístico	200	72.000	2.000	144.000.000
Total	500	180.000	5.667	864.000.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Presupuestos de inversiones

Presupuestos de inversiones Soluciones Heroicas

Recursos	Unidad medida	Cantidad	Valor unitario	Valor (COP)
Desarrollo aplicación	Unidad	1	70.000.000	70.000.000
Equipos de cómputos	Unidad	12	4.000.000	48.000.000
Celulares	Unidad	12	1.500.000	18.000.000
Branding book	Pto. Global	1	3.000.000	3.000.000
Gastos de legalización, patente y registro de marca	Pto. Global	1	12.000.000	12.000.000
Total				151.000.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Presupuesto de costos de producción

Presupuesto de costos de producción (Proveedores funcionamiento de plataforma)			
Recursos	Periodicidad	Valor periodo	Valor anual
Mantenimiento y optimización aplicación	Anual	6.000.000	6.000.000
Servicio seguridad informática/ hacking ético	Cada (6) meses	7.000.000	14.000.000
Servicios de geolocalización	Mensual	600.000	7.200.000
Servicio de hosting	Anual	1.000.000	1.000.000
Servicios de cómputo nube	Mensual	2.000.000	24.000.000
Servicio pasarela de pagos	Mensual	800.000	9.600.000
Licencias Office365	Anual	900.000	900.000
Servicios de internet	Mensual	300.000	3.600.000
Total			66.300.000
Total unidades de servicio	180.000	Costo Unitario	368,33

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38. Presupuesto de costos y gastos de nómina

Presupuesto de costos y gastos de nómina Soluciones Heroicas			
Nombre del cargo	Cantidad	Salario mensual + prestaciones	Valor anual
Gerente	1	5.876.987	70.523.838
Asistente administrativa	1	2.182.881	26.194.568
Coordinador TICS	1	5.037.417	60.449.004
Soporte técnico	1	3.358.278	40.299.336
Coordinador logístico	1	5.037.417	60.449.004
Asistente logística	1	2.182.881	26.194.568
Coordinador comercial y de servicio	1	5.037.417	60.449.004
Asesor comercial	1	2.182.881	26.194.568
Auxiliares de servicio cliente (CRM)	3	5.037.417	60.449.004
Outsourcing contable	1	1.000.000	12.000.000
Total nómina	12	36.933.575	443.202.895

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39. Presupuesto de otros gastos administrativos y comerciales

Presupuesto de otros gastos administrativos y comerciales Soluciones Heroicas			
Descripción del rubro	Unidad Medida	Valor Mensual	Valor Anual
Oficina coworking	Canon Mensual	5.000.000	60.000.000
Plan de telefonía celular	Plan mensual	500.000	6.000.000
Papelería	Promedio Mensual	250.000	3.000.000
Servicio agencia marketing digital (community manager, campañas publicitarias en redes sociales, mail marketing, estrategia SEO y SEM)	Promedio Mensual distribuido de acuerdo con analitica	10.000.000	120.000.000
Plan de marketing complementario	Promedio Mensual	5.000.000	60.000.000
Valor total			249.000.000

Fuente: Elaboración propia

8.4 Fuentes de financiación

Tabla 40. Fuentes de financiación

Recursos requeridos y fuentes de financiación		
Total inversiones		\$ 151.000.000,00
Cálculo de capital de trabajo inicial		
Conceptos	Meses	Valor
Costos operativos	2,0	\$ 11.049.000,00
Nominas	2,0	\$ 73.867.149,20
Marketing mix	2,0	\$ 30.000.000,00
Gastos fijos	2,0	\$ 11.500.000,00
Total		\$ 126.416.149,20
Total inversiones y capital trabajo	100%	\$ 277.416.149,20

Aporte de los emprendedores	29%	\$	80.000.000,00
Préstamos por solicitar	71%	\$	197.416.149,20

Fuente: Elaboración propia

8.5 Estados financieros

Tabla 41. Estado de resultado

Estado de resultado Marketplace Soluciones Heroicas					
Años	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	864.000.000	1.007.424.000	1.152.493.056	1.324.790.768	1.530.133.337
Costo ventas	66.294.000	77.663.421	89.274.102	103.111.588	119.660.998
Utilidad bruta	797.706.000	929.760.579	1.063.218.954	1.221.679.180	1.410.472.339
Gastos adtivos y vtas	443.202.895	469.795.069	488.586.872	510.573.281	536.101.945
Gastos fijos del periodo	69.000.000	73.140.000	76.065.600	79.488.552	83.462.980
Otros gastos de depreciación	180.000.000	216.000.000	259.200.000	311.040.000	373.248.000
Utilidad operativa	81.903.105	147.225.510	215.766.482	296.977.347	394.059.414
Gastos financieros	17.767.453	14.798.646	11.562.646	8.035.406	4.190.714
Utilidad antes de Impuestos	64.135.651	132.426.864	204.203.836	288.941.941	389.868.700
Impuestos	21.806.122	45.025.134	69.429.304	98.240.260	132.555.358
Utilidad neta	42.329.530	87.401.730	134.774.532	190.701.681	257.313.342

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42. Estado de situación financiera

Estado de situación financiera Soluciones Heroicas

Años	2022 (Año 0)	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027
Activo						
Caja/bancos	126.416.149	181.165.051	237.100.707	293.286.122	358.905.430	436.868.700
Fijo no depreciable	0	0	0	0	0	0
Fijo depreciable	151.000.000	151.000.000	151.000.000	151.000.000	151.000.000	151.000.000
Depreciación acumulada	0	23.600.000	47.200.000	70.800.000	94.400.000	118.000.000
Activo fijo neto	151.000.000	127.400.000	103.800.000	80.200.000	56.600.000	33.000.000
Total activo	277.416.149	308.565.051	340.900.707	373.486.122	415.505.430	469.868.700
Pasivo						
Impuestos x pagar	0	21.806.121	45.025.134	69.429.304	98.240.260	132.555.358
Total pasivo corriente	0	21.806.121	45.025.134	69.429.304	98.240.260	132.555.358
Obligaciones financieras	197.416.149	164.429.400	128.473.843	89.282.286	46.563.489	0
Pasivo	197.416.149	186.235.521	173.498.977	158.711.590	144.803.749	132.555.358
Patrimonio						
Capital social	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000
Utilidades del ejercicio	0	42.329.530	87.401.730	134.774.532	190.701.681	257.313.342
Total patrimonio	80.000.000	122.329.530	167.401.730	214.774.532	270.701.681	337.313.342
Total pas + pat	277.416.149	308.565.051	340.900.707	373.486.122	415.505.430	469.868.700

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43. Flujo de caja del proyecto

Flujo de caja del proyecto:

Años	(Año 0)	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027
Capital invertido						
Activos corrientes	126.416.149	181.165.051	237.100.707	293.286.122	358.905.430	436.868.700
Pasivos corrientes	0	21.806.121	45.025.134	69.429.304	98.240.260	132.555.358
KTNO	126.416.149	159.358.930	192.075.573	223.856.818	260.665.170	304.313.342
Activo fijo neto	151.000.000	127.400.000	103.800.000	80.200.000	56.600.000	33.000.000
Depreciación acumulada	0	23.600.000	47.200.000	70.800.000	94.400.000	118.000.000
Activo fijo bruto	151.000.000	151.000.000	151.000.000	151.000.000	151.000.000	151.000.000

Total capital operativo neto	277.416.149	286.758.930	295.875.573	304.056.818	317.265.170	337.313.342
Cálculo del flujo de caja libre						
EBIT	81.903.105	147.225.510	215.766.482	296.977.347	394.059.414	
Impuestos	27.847.056	50.056.673	73.360.604	100.972.298	133.980.201	
NOPLAT	54.056.049	97.168.837	142.405.878	196.005.049	260.079.213	
Inversión neta	-9.342.780	-9.116.644	-8.181.244	-13.208.352	-20.048.172	
Flujo de caja libre periodo	44.713.269	88.052.193	134.224.634	182.796.697	240.031.041	

Fuente: Elaboración propia

8.6 Indicadores y evaluación financiera.

Tabla 44. Indicadores de evaluación financiera

Indicadores de evaluación financiera Soluciones Heroicas

Flujo de caja del proyecto	Inversión Año 0	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	-277.416.149	44.713.268	88.052.193	134.224.633	182.796.696	240.031.041
Tasa de oportunidad de los inversionistas (TIO):						20,00%
Valor presente neto (VPN)						83.285.920,09
Tasa interna de retorno (TIR)						29,83%
Periodo de recuperación de la inversión (PRI)						3,85

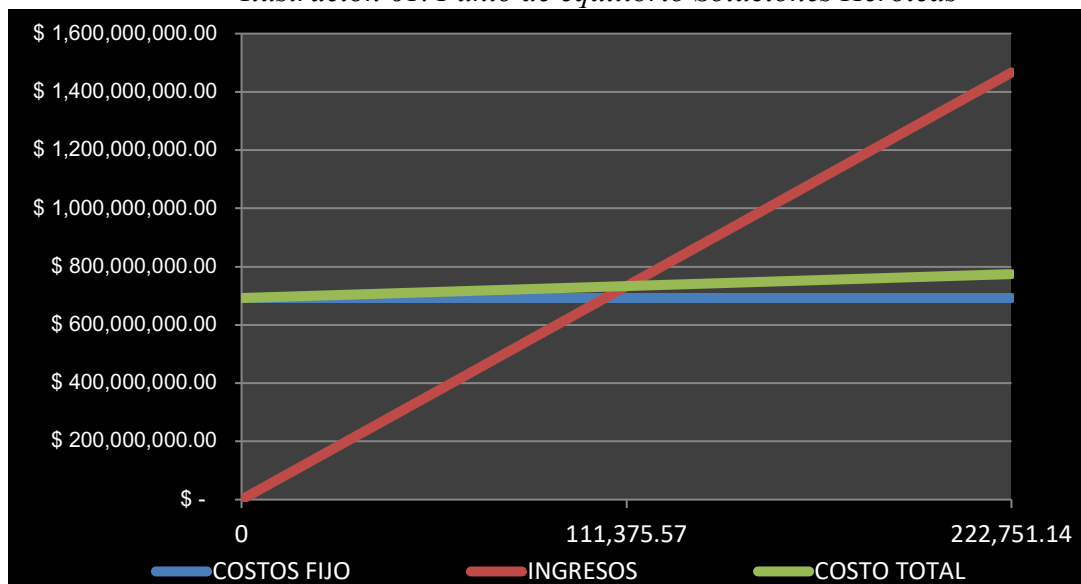
Fuente: Elaboración propia

Tabla 45. Punto de Equilibrio

Total margen de contribución promedio ponderado =	6.215,03
Punto de equilibrio = costos y gtos fijo/mcpp =	111.375,57
Punto de equilibrio en pesos (valor ventas mínimas en total sin IVA)	733.222.518,53

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 61. Punto de equilibrio Soluciones Heroicas



Fuente: Elaboración propia

Tabla 46. Indicadores financieros

Indicadores financieros de Soluciones Heroicas							
Indicador	Formula	Explicación	2023	2024	2025	2026	2027
Indicadores de rentabilidad							
Margen bruto - Rentabilidad bruta	Utilidad bruta / ventas	Determina la capacidad de ventas para generar utilidad bruta, es decir para cubrir los costos de ventas.	92%	92%	92%	92%	92%
Margen operativo - Rentabilidad operativa	UAII / ventas	Cuanto genera de utilidad operativa sobre las ventas al cubrir costos y gastos en desarrollo de su objeto social	9%	15%	19%	22%	26%
Margen antes de impuestos	UAI / ventas	Cuanto ha obtenido la empresa como utilidad sobre las ventas antes de cubrir los impuestos de renta	7%	13%	18%	22%	25%

Margen neto - Rentabilidad neta	Utilidad neta / ventas	Por cada peso en ventas cuanto se obtiene de utilidad neta incluyendo operación y no operacional.	5%	9%	12%	14%	17%
Indicadores de liquidez							
KTN - Capital de trabajo neto	Activo corriente - pasivo corriente	Determina cuanto pesa el capital de trabajo neto sobre el total de activo corriente	159.358.930	192.075.573	223.856.818	260.665.170	304.313.342
Razon corriente - Razón de solvencia - Razón de disponibilidad	Activo corriente / pasivo corriente	Capacidad de la empresa para atender las deudas a corto plazo con sus recursos corrientes. Por cada peso de deuda cuanto tiene la empresa de respaldo.	831%	527%	422%	365%	330%
Prueba ácida o coeficiente liquidez	(Activo corriente - inventarios) / pasivo corriente	Capacidad para atender deudas de corto plazo sin tener que recurrir a la venta de inventarios.	138%	191%	205%	212%	216%
Indicadores de solvencia							
Endeudamiento total	Pasivo total / activo total	Determina el grado de apalancamiento de acreedores en los activos de la empresa	60%	51%	42%	35%	28%
Endeudamiento a corto plazo	Pasivo corriente / pasivo total	Establece cual es el porcentaje del total de deudas que deben ser canceladas en el corto plazo.	12%	26%	44%	68%	100%
Apalancamiento a largo plazo	Pasivo a largo plazo / pasivo total	Determina del total de deudas, cuanto está financiado a largo plazo.	88%	74%	56%	32%	0%

Fuente: Elaboración propia

8.7 Análisis de los indicadores y conclusiones financieras.

La evaluación financiera integral del plan de negocio Marketplace “Soluciones Heroicas, inició con la definición de los objetivos financieros, los cuales estuvieron enfocados en realizar correctamente la planeación, ejecución y control de los recursos financieros para obtener la liquidez, solvencia y rentabilidad requerida que permita la viabilidad financiera del negocio, de acuerdo con las expectativas de los inversionistas y las condiciones del mercado. Es por eso por lo que se inició la evaluación definiendo los supuestos macroeconómicos de acuerdo con las proyecciones de las entidades de rigor.

Una vez formulado los objetivos financieros y establecidos los supuestos macroeconómicos, se procedió a proyectar los prepuestos de ventas que se devinieron de acuerdo con los resultados del estudio de mercado y las expectativas de los emprendedores. Definidas las tasas, se procedió a establecer los presupuestos de inversiones, costos de producción, costos y gastos de nómina, gastos administrativos y comerciales. Posteriormente se estableció el presupuesto final de todos los recursos requeridos para la financiación de las inversiones y capital de trabajo y se establecieron las fuentes de financiación, las cuales en un 29% serán a través de aportes de los socios, y el 70% restante a través de préstamos bancarios, no obstante, se tiene proyectado obtener gran parte de estos recursos, como capital semilla a través de la convocatoria del Fondo Emprender del SENA.

Definidas todas las variables de supuestos, presupuestos y fuentes de financiación, se procedió a realizar la modelación financiera para la proyección de los estados financieros y el cálculo de los indicadores de análisis y evaluación financiera, a través del módulo de simulación financiera desarrollado por Mauricio Reyes Giraldo, docente asociado de la universidad EAN y complementado con el cálculo de los indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad realizado por los autores, cuyos resultados se describen a continuación:

- a. La utilidad neta del estado de resultado siempre es positiva en todos los años de evaluación, pasando de 42 millones en el año 1 a 257 millones en el año 2, generándose un crecimiento promedio de 60% durante todo el periodo evaluado.
- b. En lo concerniente al estado de situación financiera (balance general), se observa que el total de activo y patrimonio tienen un comportamiento creciente durante todo el periodo de evaluación, con una tasa promedio 11,1% y 33,7% respectivamente, pasando el nivel de activos de 277 millones en el año 0 a 470 millones en el año 5 y el nivel de patrimonio

pasó de 80 millones del año 0, a 337 millones en el año 5. Los pasivos presentan un comportamiento decreciente, con una tasa negativa de crecimiento promedio de -7,6% en los cinco años de evaluación.

- c. Aplicando los indicadores de liquidez, se observa en las proyecciones que el proyecto contará con los recursos financieros necesarios para financiar el capital de trabajo y pagar sus deudas a corto plazo, debido a que la prueba acida demuestra liquidez por la disponibilidad del doble de los recursos para cada peso que se deba.
- d. En cuando a loa capacidad de endeudamiento, el proyecto presenta solvencia para buscar financiación frente alternativas de expansión o la obtención de recursos para capital de trabajo, especialmente analizando el endeudamiento total, donde en el año 4 y 5 presentan las mejores condiciones de unos nuevos créditos.
- e. En lo relacionado con los indicadores de rentabilidad, el margen bruto, operativo, antes de impuestos y el margen neto presentan niveles alentadores en periodo de evaluación. Concretamente, el margen neto, pasó de 5% en el año 1 al 17% en el año 5.

Finalmente, para evaluar con mayor precisión la factibilidad financiera del plan de negocio, se analizó el flujo caja del proyecto y se calcularon sobre este, los indicadores de la Tasa Interna de Retorno, el Valor Presente Neto y el Periodo de Recuperación de la inversión, a una tasa de oportunidad de los inversionistas del 20%. Los resultados indican que el proyecto desde la perspectiva financiera es viable y se recomienda su implementación, por las siguientes razones:

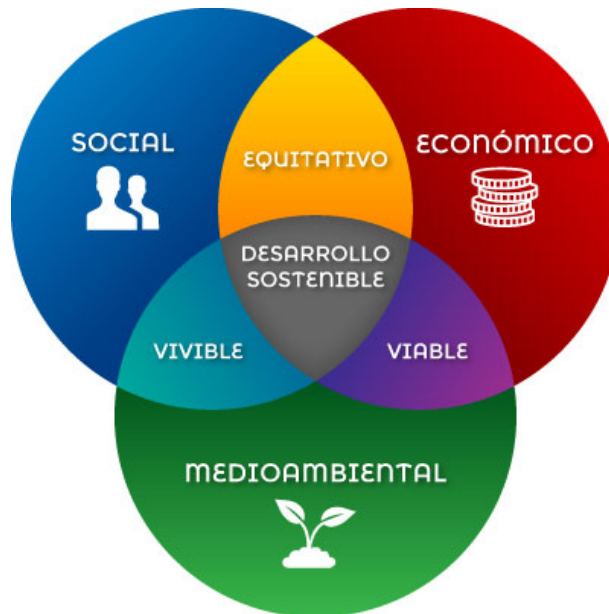
- a. El valor presente neto es positivo con un valor de \$ 83.285.920, tomando como referencia la TIO y todo el periodo de evaluación.
- b. La tasa interna de retorno es del 29,83% y supera ampliamente la tasa de expectativa de la inversionista tasada en un 20%.
- c. Desde la óptica de la recuperación de la inversión, el indicador refleja que en 4 años los inversionistas logran conseguir uno de los principales objetivos del retorno.

9 ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

El concepto de sostenibilidad ha servido durante mucho tiempo a muchas empresas para ganar seguidores y potenciales clientes, esto porque cada vez más, hay un cliente más consciente de las realidades del entorno, que exige no solo calidad en los bienes y servicios consumidos, sino que también busca que exista un equilibrio entre lo económico, lo social y sobre todo en lo medio ambiental.

La sostenibilidad es un concepto acuñado por primera vez en el Informe de Brundtland en 1987, para las Naciones Unidas, donde se refiere al consumo responsable de los recursos actuales, pero asegurando los que sean necesarios para el futuro. (Orellana, 2020). La sostenibilidad en palabras menos complejas es básicamente gestionar los recursos actuales para satisfacer las necesidades de hoy, sin poner en riesgo las necesidades del futuro. Esto considerando el desarrollo social, económico y el cuidado del medioambiente.

Ilustración 62. Enfoque de Sostenibilidad



Fuente: línea verde Huelva 2022

Es por ello que el modelo de negocio de Soluciones Heroicas, se sintoniza con la macro tendencia mundial y la apuesta internacional establecidas por la ONU, a través de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y el Pacto Global, en la cual se promueve que las organizaciones públicas, privadas y sociedad civil suscite de manera integrada el desarrollo sostenible dentro de

las dimensiones ambientales, económicas y social; en tal sentido se presenta a continuación la apuesta de la organización frente a estos tres enfoques en la cual también se adiciona el tema de gobernanza.

Ilustración 63. Objetivos de desarrollo sostenible



Fuente: Organización de las Naciones Unidad – ONU

9.1 Dimensión social

En esta dimensión, la organización incentiva el desarrollo social, generando sinergias entre comunidades y culturas que permitan aumentar la calidad de vida y educación. Es así como entra en este plano la reconversión de los mototaxistas a moto trabajadores, dado que actualmente según cifras del Departamento Nacional de Estadística - DANE la informalidad laboral en la ciudad de Cartagena está por encima del 50%, cifra que genera mucha preocupación en el gremio, pues dicha informalidad genera frustraciones en el ámbito de la seguridad alimentaria de las familias de estas personas, además de no contar con un sistema de protección laboral, viven del día a día, lo que sin duda los deja en un estado de vulnerabilidad, y al formar parte de la familia Soluciones Heroicas, se tendrían mayores garantías para generar una

estabilidad mayor, con una mejor calidad de vida, esto apuntando al principio 6 del Pacto Global, por medio del cual se busca minimizar la discriminación en lo que tiene que ver con el empleo.

Por otra parte, no menos importante está el apoyo a las Mypes y la generación de empleos a familias de menores ingresos, dado que las grandes plataformas concentran sus esfuerzos en maximizar sus ganancias y esto lo hacen con alianzas con las marcas más reconocidas, lo que deja sin posibilidades a los micros, pequeños y medianos productores de bienes o servicios, que serán los protagonistas en la implementación de esta organización.

9.2 Dimensión ambiental

Dentro de los aspectos ambientales, esta organización busca promover el desarrollo y difusión de tecnologías amigables con el medio ambiente, tal como lo aborda el principio No. 9 del Pacto Global, puesto que es un pilar fundamental para el cuidado del ambiente. Así mismo, se espera contribuir con el mejoramiento del trabajo en la economía digital como estrategia que permita mayor sensibilización con todos los socios y usuarios de la plataforma.

Ilustración 554. Principios del pacto global



Fuente: Organización de las Naciones Unidas - ONU

9.3 Dimensión económica

Sin duda, este es un proyecto ambicioso, que busca romper los esquemas tradicionales de las plataformas de domicilios o reparto, dado que en la actualidad dichas organizaciones líderes en el sector no propenden por generar espacios inclusivos para sus colaboradores, y de una forma menos notoria, no abren espacios de crecimiento para las Mypes, las cuales dentro de la estrategia de la organización Soluciones Heroicas, serán protagonistas enmarcados dentro de estrategias que impulsen un crecimiento económico que genere riqueza equitativa para todos sin dañar el medio ambiente. Así mismo, se resalta el mejoramiento socioeconómico de los colaboradores como moto trabajadores, que pasarán por un proceso de reconversión laboral, y mejorarán su calidad de vida.

9.4 Dimensión de gobernanza.

Para (Wittingham, 2010), la Gobernanza es la realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado como un juego de poder, en el cual competencia y cooperación coexisten como reglas posibles; y que incluye instituciones tanto formales como informales. La forma e interacción entre los diversos actores refleja la calidad del sistema y afecta a cada uno de sus componentes; así como al sistema como totalidad. En ese sentido, el reto de generar sostenibilidad sin descuidar ninguno de los aspectos anteriores, radica básicamente en encadenar el aspecto social, ambiental y económico a través de prácticas empresariales, legislación y políticas públicas que favorezcan su cuidado.

Es así como se plantea abordar desde este proyecto alianzas estratégicas entre distintos actores públicos y privados de la ciudad de Cartagena que tengan intereses comunes con los objetivos de la organización, puesto que, sin duda, el Distrito de Cartagena busca mejorar sus indicadores socioeconómicos, y al realizar una reconversión laboral de los mototaxis a empleados de Soluciones Heroicas, no solo se disminuye la informalidad laboral de estas personas, sino que también se aborda la problemática social del desempleo, el hambre y la falta de oportunidades, que muchas veces genera otros problemas sociales. Así mismo, se buscarán alianzas para que los gremios empresariales de la ciudad y entidades nacionales con intereses en la ciudad de Cartagena como lo son entre otras, Impulsa Colombia, el SENA y el Fondo Emprender, dispongan de recursos humanos y financieros para hacer de esa una oportunidad de crecimiento social, económico con miras al cuidado del medio ambiente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El plan de negocio de la plataforma de Marketplace “Soluciones Heroicas”, se generó en respuesta a necesidades y problemáticas crecientes y sentidas de actores económicos, políticos y sociales de la ciudad de Cartagena y que son muy similares a las de muchas ciudades del país, especialmente las ciudades capitales, la primera, relacionada con las micros, pequeñas empresas y trabajadores independientes de los sectores comerciales y de servicios, los cuales, no cuentan con la fortaleza y capacidad necesaria para aprovechar el mundo del comercio electrónico; la segunda problemática, son los altos niveles de empleo informal que presenta la ciudad, dentro de los cuales, el fenómeno del moto taxismo es uno de las más representativos; la tercera y última problemática que su busca solucionar, es la ausencia de plataformas de Marketplace que tengan cobertura en zonas estratégicas y de gran poder adquisitivo en la ciudad y que se especialicen en promover la interacción de la oferta y demanda local, de productos y servicios, entre los hogares y sus Mypes de influencia.

La aparición del virus del COVID 19 cambió la forma de vivir de todos los habitantes del planeta, generando también mucha incertidumbre en todos los sectores de la sociedad. Esta nueva realidad cambió de una manera radical la forma de hacer transacciones, estilos de vida, relaciones interpersonales, familiares y demás interacciones sociales, dado que las personas se invadieron de temores naturales, lo que conllevó a reestructurar hasta la forma de hacer una compra o solicitar un servicio. Es ahí donde las plataformas digitales jugaron un papel muy importante, ya que facilitaron las transacciones entre el cliente (usuario) y el proveedor de bienes o servicios, quienes se vieron mutuamente beneficiados y pudieron solventar las dificultades que trajo consigo el Covid 19.

El presente modelo de negocio pretende satisfacer las necesidades del sectores de las Mypes y los hogares de sus localidades y sectores de influencia del mercado de Cartagena de Indias, en relación con el suministro de bienes y servicios, mediante el uso de una plataforma digital tipo aplicación móvil (APP), por medio de la cual se enlacen de forma inmediata quienes necesitan el servicio (hogares), y quien ofrecen productos y servicios (Mypes) y la conversión de una fuerza de trabajo rezagada de la economía formal, como lo son los moto taxistas, los cuales jugarán un rol clave en este modelo, dado que estos trabajarían para satisfacer la demanda de

productos de los usuarios en un tiempo prudente, una vez los proveedores de productos y servicios entreguen sus productos de acuerdo con los requerimientos de los clientes

Se proyecta interconectar de forma ágil, efectiva y segura a los hogares y las Mypes locales y zonales de la ciudad de Cartagena de Indias, con el fin de promover la integración de la oferta y demanda local para la comercialización de bienes y servicios, que satisfagan las necesidades de los hogares y Mypes, utilizando una aplicación móvil (App), la cual estará soportada logísticamente por domiciliarios reconvertidos económicamente del oficio del moto taxismo.

El Marketplace ofrecerá servicios de domicilios, trámites, mensajería, pagos electrónicos y una oferta variada y dinámica de productos y servicios de Mypes locales cerca de su hogar; que ayudan a las familias que requieren tiempo, tranquilidad y seguridad en sus compras, envíos, diligencias y demás necesidades, para evitar frustraciones por calidad, costos, daños, pérdidas de tiempo e inseguridad. Los usuarios contarán con un portal local, con una oferta cálida, cercana, efectiva y una atención personalizada, con un talento humano competente que le garantice satisfacción, fidelidad y felicidad, a diferencia de solo hacer compras distantes por internet, con un servicio de domicilio seguro.

El objetivo a largo plazo, es posicionar Soluciones Heroicas, como una organización escalable y sostenible, la cual promueva de forma integral el desarrollo económico, social y ambiental de sus grupos y zonas de interés, a través del desarrollo exitoso de una aplicación móvil (APP) ágil, efectiva y segura, que permita interconectar con eficacia los hogares con las Mypes locales y zonales, para la comercialización masiva de bienes y servicios, convirtiéndola en la plataforma preferida en la ciudad de Cartagena, con potencial de crecimiento y expansión nacional del modelo de negocio, para brindar soluciones a las principales capitales del país.

La ventaja competitiva seleccionada fue la de diferenciación, la cual será la estrategia central de la organización, debido que será la única plataforma de Marketplace de la ciudad de Cartagena que se especializa en promover exclusivamente la oferta de productos y servicios de las Mypes de la ciudad de Cartagena, debido a que buscará promover intensamente la interconexión entre los hogares y las Mypes más cercanas a los hogares, para promover el consumo de las marcas locales y zonales. Adicionalmente, será la única aplicación en ofrecer una amplia gama de servicios requeridos por los hogares y prestados Mypes y trabajadores

independientes y tendrá cobertura en barrios de estrato 3,4,5 y 6, diferentes a los ubicados en la zona norte de Cartagena de Indias.

El principal objetivo de marketing en el primer año es la introducción en el mercado de la aplicación en el mercado y las proyecciones de las metas de las ventas de la empresa serán de 200 transacciones diarias de comercialización de productos, 100 transacciones de servicios y 200 domicilios efectuados. Para definir las proyecciones de venta inicial se tuvo en cuenta la funcionalidad de la aplicación, la capacidad operativa de la organización y el soporte logístico de 20 domiciliarios vinculados en el año 1. Además, se proyecta vincular a 10 Mypes en las 10 zonas de las ciudades segmentadas, donde se concentran los principales los segmentos de clientes. Se proyectó un escenario conservador de crecimiento de las ventas en los próximos 5 años en un promedio del 10% para crecer en ventas un 50% en toda la serie de tiempo.

Como síntesis conclusiva del análisis del macroentorno, el cual fue elaborado bajo la combinación de las metodologías PESTEL y POAM, se puede afirmar que existe una amenaza baja originada por los factores políticos, económicos, ecológicos y normativos, evidenciado en los puntajes promedios obtenido en cada valoración. Lo anterior se genera, debido a que en cada factor existen variables con una incidencia positiva en el proyecto que pueden ayudar a disminuir los riesgos generados por las variables críticas afectadas principalmente por la crisis económica, la inestabilidad política, jurídica y los efectos de la pandemia. No obstante, de acuerdo con el resultado de la valoración, los factores tecnológicos y sociales generan grandes oportunidades para el éxito del modelo de negocio principalmente por la revolución digital y masificación del internet de las cosas que han ocasionado cambios estructurales en los hábitos, preferencias y tendencia de consumo a favor de los Marketplace.

El análisis consolidado del microentorno, el cual fue elaborado bajo la combinación de las metodologías de las 5 Fuerzas de Porter y la matriz POAM, permite concluir que existe un alto nivel de competitividad en la industria, lo cual genera amenazas por la fácil entrada de nuevos competidores, el ingreso al mercado de nuevos productos y servicios y la fuerte rivalidad que existe, debido a la presencia de plataformas líderes en el mercado, además, las grandes marcas están incursionando en el comercio electrónico a través de tiendas virtuales. No obstante, existen oportunidades que brinda la industria en relación con el poder de negociación de los segmentos de clientes a los cuales el proyecto apunta captar, con una propuesta de valor innovadora y diferenciada, que en la actualidad no existe en la ciudad de Cartagena.

Adicionalmente, encontramos un importante y variado número de proveedores Mypes, cuyo portafolio de productos y servicios se oferta poco en las plataformas existentes de comercio electrónico disponibles en la ciudad y que están anuentes y motivados en ingresar al e-commerce.

De acuerdo con las características del modelo de negocio, los estudios de factibilidad realizados, las proyecciones de los emprendedores y teniendo como fundamento los resultados de la investigación de mercado realizada al sector, la competencia, los grupos de interés y los diferentes segmentos del target definido, se generó un plan para la incursión de la aplicación del Marketplace multiplataforma, en el mercado de la ciudad de Cartagena, las cuales están fundamentado en las siguientes estrategias de marketing Mix, digital y relacional

La factibilidad financiera del plan de negocio se analizó proyectando todos los presupuestos y los estados financieros, resaltando el flujo caja del proyecto, a través del cual se calcularon, los indicadores como la Tasa Interna de Retorno, el Valor Presente Neto y el Periodo de Recuperación de la inversión, a una tasa de oportunidad de los inversionistas del 20%. Los resultados indicaron que el proyecto desde la perspectiva financiera es viable y se recomienda su implementación, debido a que el valor presente neto es positivo con un valor de \$ 83.285.920, la tasa interna de retorno es del 29,83% y supera ampliamente la tasa de expectativa de la inversionista tasada en un 20% y desde la óptica de la recuperación de la inversión, el indicador refleja que en 4 años los inversionistas logran conseguir uno de los principales objetivos del retorno.

El modelo de negocio de Soluciones Heroicas, se sintoniza con la macro tendencia mundial y la apuesta internacional establecidas por la ONU, a través de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y el Pacto Global, en la cual se promueve que las organizaciones públicas, privadas y sociedad civil suscite de manera integrada el desarrollo sostenible dentro de las dimensiones ambientales, económicas y social; en tal sentido se presenta a continuación la apuesta de la organización frente a estos tres enfoques en la cual también se adiciona el tema de gobernanza. Por estas razones, se definieron los objetivos y las apuestas de la organización, para promover de manera armónica e integrada el desarrollo económico, social y ambiental, unido a las estrategias de gobernanza.

10 REFERENCIAS BIBLOGRAFICAS

- Brown, T. (June 2008). *Change By Design*. Cambridge, MA, Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Camara de Comercio de Caratgena. (2020). *Cartagena en Cifras*. Cartagena de Indias: Camara de Comercio de Cartagena.
- Camara de Comercio de Caratgena. (2019). *Estudios de Vigilancia Tecnologica*. Cartagena: CEDEC.
- Cámara de Comercio Electronico de Colombia . (04 de Marzo de 2022). *Cámara de Comercio Electronico de Colombia* . Obtenido de <https://www.ccce.org.co/>
- Cámara de Comercio Electronico de Colombia. (2021). *Informe del Comportameinto de Perspectiva del Ecommerce en Colombia durante el 2020 y Pespectiva del 2021*. Bogotá : CCCE.
- Cartagena cómo Vamos. (25 de 03 de 2021). <http://www.cartagenacomovamos.org/>. Obtenido de <http://www.cartagenacomovamos.org/nuevo/lo-que-opinan-en-cartagena-en-pandemia/>
- Diario la Republica. (16 de 02 de 2021). www.larepublica.co. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/encuesta-empresarial-2021-i/estos-son-algunos-de-los-efectos-economicos-que-ha-dejado-el-covid-19-en-colombia-3125811>
- Economía y Empresa . (2021). *El Marketing Mix, las 4Ps para aumentar sus ventas*. Madrid: en 50MINUTOS.es.
- Economipedia . (18 de 04 de 2022). *Economipedia* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- Economipedia . (30 de 04 de 2022). *Economipedia, haciendo la economía más facil*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gobierno-corporativo.html>

- Iebschool. (15 de 04 de 2022). *IEBS*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-marketing-digital-marketing-digital/>
- Maza Ávila, F. J., Fals Galezo, M. P., Licona Dáger, D., Espinoza Flórez, L., & Safar Cano, C. (2019). Factores de riesgo asociados a la accidentalidad entre mototaxistas de Cartagena de Indias. *Economía & Región, Vol. 13, No. 2.*, 55-81.
- MIRANDA, J. J. (2005). GESTIÓN DE PROYECTOS. En J. J. MIRANDA. Versión Electrónica o equivalentes.
- Nora González Navarro, M. M. (30 de 04 de 2022). *itxon.mx*. Obtenido de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no56/estudio_financiero.pdf
- Orellana, P. (2020). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/sostenibilidad.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Tu Modelo de Negocio* . Duesto.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria .
- Quiroa, M. (2020). *Estudio de factibilidad*. Obtenido de Economipedia.com.
- Rafael, R. (17 de 04 de 2022). *soyrafamos*. Obtenido de <https://soyrafamos.com/que-son-los-objetivos-smart/>
- Rodríguez, G., & A., H. (31 de Julio de 2015). *wordpress.com*. Obtenido de <https://ntc6001.wordpress.com/2015/07/31/que-es-la-norma-ntc-6001/>
- Steffens, G., & Cadiat, A.-C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. 50MINUTOS.ES Economía y empresa.
- Universidad Nacional de Cordoba . (01 de 05 de 2022). *Formulación y Evaluación de Proyectos Tecnicos* . Obtenido de <https://feptgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-2/estudios-de->

prefactibilidad/el-estudio-organizacional-administrativo-legal/#:~:text=Para%20cada%20proyecto%20es%20necesario,personal%20calificado%20para%20la%20gesti%C3%B3n.

- Wittingham, M. (2010). *Revistas Utadeo.edu.co*. Obtenido de <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/download/24/26/0>
- Burneo-Valarezo, S., Delgado Víctore, R., & Vérez, M. A. (2016). Estudio de factibilidad en el sistema de dirección por proyectos de inversión. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 305-312.
- Sepúlveda F., (2000) Los Principios de la Evaluación de Proyectos. Universidad De Concepción
- Libera Bonilla, B. E. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *Acimed*, 15(3), 0-0.
- Bancóldex. (2021). CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA. Bancoldex.com
- Machicado, F. C., & Quiroga, M. G. (2016). Estudio de localización de un proyecto. *Ventana científica*, 7(11), 29-33.
- Corvo. H., (2021). Microlocalización. *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/microlocalizacion-proyecto-empresa/>
- Cámara de comercio de Cartagena. (2020). Cartagena en cifras. www.cccartagena.org.co
- Cartagena Como vamos. (2022). Informe Calidad de Vida 2021. Cartagena Como vamos. <https://www.cartagenacomovamos.org/nuevo/como-vamos-en/vivienda/>
- Osterwalder, A. (2011). *Modelo Canvas*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*.