



Marketplace MEJUMA de productos agrícolas de producción limpia y responsabilidad social.

Mauricio Miguel Borja Villamil

Juan Arturo Camargo Sierra

Luz Mery Quiroz Sánchez

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

2022

Marketplace MEJUMA de productos agrícolas y de producción limpia con responsabilidad social

Mauricio Miguel Borja Villamil

Juan Arturo Camargo Sierra

Luz Mery Quiroz Sánchez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Negocios

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Leidy Natalia Zapata Restrepo

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas.

Maestría en Administración de empresas - MBA

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria

A Dios por acompañarme en este camino, darme la sabiduría, entendimiento y valor para culminar este proyecto. A mi hijo Matías por brindarme el tiempo de compartir con él para adelantar este reto. A mi esposo y padres por su amor incondicional.

Gracias Dios por los dos Ángeles que enviaste a mi vida, Mi Esposa Deissy y Mi hijo Miguel Ángel, son todo para mí, gracias a ellos este sueño es posible. Luz Mery y Juan Arturo, gracias por compartir este viaje juntos.

Le dedico este logro a toda mi familia, a los que me acompañan hoy y a los que ya no están, quienes son el motor que me da la fuerza de avanzar.

Agradecimientos

Agradecemos a los docentes, de la maestría en Administración de Empresas y Gerencia de Proyectos, que compartieron su conocimiento y aportaron en nuestro desarrollo académico. También a nuestra directora de grado Leidy Natalia Zapata, de quien recibimos su orientación para el desarrollo y mejora de esta propuesta de idea de negocio. A la Universidad EAN por su excelencia en la formación impartida. Finalmente, gracias a nuestro grupo por su dedicación y esfuerzo para cumplir este logro.

Resumen

A partir de los antecedentes identificados en el entorno económico alimenticio en Bogotá, se identificó una oportunidad de negocio. A lo largo de este documento se busca desarrollar la propuesta de un modelo de negocio sostenible enfocada en la prestación de un servicio de suministro de productos agrícolas (Market Place) y de producción limpia, principalmente frutas y verduras, mediante el uso de una Landing Page y bajo una propuesta de valor competitiva y financieramente viable. Para esto, se desarrolla un análisis de mercado y de entorno con el objetivo de establecer los perfiles personales de los consumidores objetivos, así como la relación comercial con los proveedores junto su interacción en la cadena de valor. Mediante el uso de herramientas para el análisis competitivo, se describe la situación de la organización (de ser puesta en marcha la propuesta) y empleando un robusto simulador financiero se determina la viabilidad económica del mismo.

Palabras clave: propuesta, producción limpia, sostenible, negocio, agrícola, productos, Market Place, Landing Page.

Abstract

Based on the background found on the economic environment in Bogotá, a business opportunity was identified. During this document we seek to develop a business model proposal based on a supply service (Market Place) of agricultural and clean-produced products, especially fruits and vegetables, through a Landing Page under a competitive and financially viable proposal. For this, a market and environment study are developed with the purpose of establishing the personal profiles of the target consumers, as well as the commercial relationship between the business and the suppliers along with their role within the value chain. Using competitive analysis tools, the organization's situation is described (if the proposal would ever be a startup) and using a robust financial simulator it is determined its financial viability.

Keywords: proposal, clean-production, sustainable, business, agricultural, products, Market Place

Tabla De Contenido

TABLA DE CONTENIDO	7
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	9
ÍNDICE DE TABLAS.....	10
1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. ANTECEDENTES	12
1.2. PROPUESTA DE VALOR	17
1.3. OBJETIVO GENERAL.....	18
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
2. MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN	20
2.1. PLATAFORMA ESTRATÉGICA	30
2.1.1 PES Estratégico	30
2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	33
2.3. INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	34
2.4. PRODUCTORES.....	45
2.5. CONDICIONES DEL NEGOCIO.....	46
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	48
3.1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	48
3.1.1. Análisis PESTEL	51
3.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	59
3.3 IDENTIFICACIÓN DEL ENTORNO.	64
3.3.1. Competencia.....	64
3.3.2. Punto físico / Página web	65
3.3.3. APP 65	65
3.3.4. Market place.....	66
3.4. RECURSOS FINANCIEROS	66
4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	69
4.1 ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO	69
4.1.1. Tamaño de Mercado.....	70
4.1.2. Riesgos y oportunidades de mercado.	71
4.1.3. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes	72
4.1.3. Metodologías de análisis de los competidores.....	72
4.1.4. Fijar los precios.....	73
4.1.5. Indicadores financieros.....	73
4.1.6. Precio de la gestión de la plataforma	74

4.1.7. Costo operativo interno.....	74
4.1.8. Gestión postventa, Devoluciones, Calificación de vendedores.....	74
4.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	75
4.3 ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.....	76
4.4. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN	80
5. ASPECTOS TÉCNICOS	85
5.1. RECURSOS TECNOLÓGICOS E INFRAESTRUCTURA.....	85
5.2. PROCESO PARA LA PRODUCCIÓN DEL BIEN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	91
5.2.1 Relacionamiento con productores y comercializadores.	91
5.2.2 Visita técnica.	94
5.2.3 Acuerdo de intermediación.	96
5.2.4 Intermediación.	97
5.2.5 Evaluación del servicio.....	97
6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	100
6.1 ASPECTOS LEGALES.....	100
6.2 ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	102
6.3. ANÁLISIS DOFA.....	106
7. ASPECTOS FINANCIEROS.....	108
7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	109
7.2 PROYECCIÓN DE COSTOS	110
7.3 PROYECCIÓN DE GASTOS	112
7.4 INVERSIONES	112
7.5 CAPITAL DE TRABAJO	113
7.6 INDICADORES FINANCIEROS	113
7.7 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	115
8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....	118
9. CONCLUSIONES	123
10. REFERENCIAS.....	126

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Árbol de problemas.....	11
Ilustración 2. Antecedentes.....	17
Ilustración 3. Mapa de empatía (edades de 20-49 años).....	21
Ilustración 4. Mapa de empatía (edades 50-80 años).....	22
Ilustración 5. Modelo persona (edades 20-49 años).....	25
Ilustración 6. Modelo Persona (edades 50-80 años).....	26
Ilustración 7. Lienzo de Propuesta de Valor.....	29
Ilustración 8. System Mapping.....	30
Ilustración 9. Diagrama PES Estratégico.....	31
Ilustración 10. Modelo Integrado para la Gerencia del Proyecto - Idea de negocio Market Place MEJUMA.....	44
Ilustración 11. Crecimiento sectorial del PIB.....	49
Ilustración 12. Crecimiento de Valor Agregado por actividad económica.....	49
Ilustración 13. Proceso de encuentro oferta y demanda para avanzar en agricultura por contrato.....	52
Ilustración 14. Fases de financiación del emprendimiento. (EAN).....	67
Ilustración 15. Cronograma de actividades de la idea de negocio.....	77
Ilustración 16. Localidad de Chapinero.....	88
Ilustración 17. Requerimientos de inversión punto físico.....	89
Ilustración 18. Requerimientos de Inversión Market Place MEJUMA.....	90
Ilustración 19. Formato de registro de proveedores.....	92
Ilustración 20. Diagrama de proceso Market place MEJUMA.....	99
Ilustración 21. Prestaciones Sociales y Parafiscales.....	103
Ilustración 22. Punto de Recuperación de Capital.....	115
Ilustración 23. Modelo de Negocio Sostenible Market place MEJUMA.....	119
Ilustración 24. Estándar P5.....	121

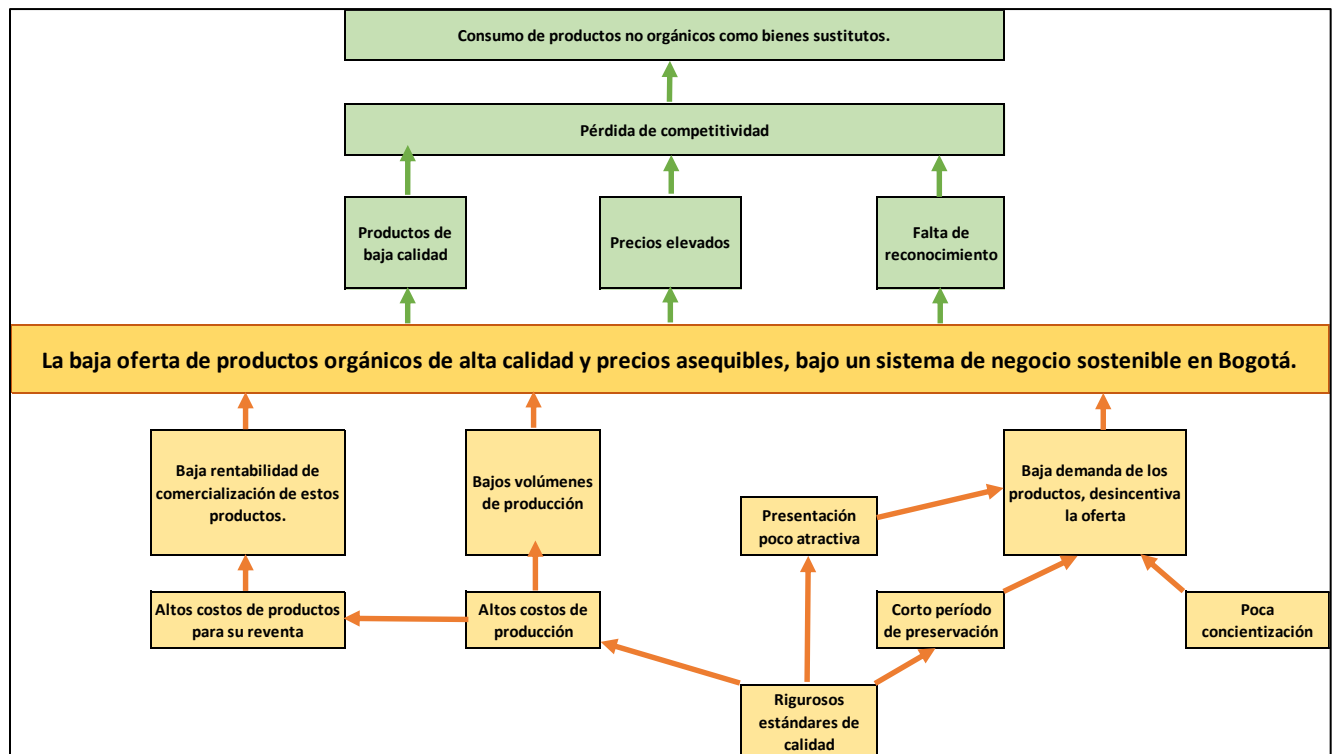
Índice De Tablas

Tabla 1. Ficha técnica-Encuestas de perfil de clientes.....	20
Tabla 2. Indicadores estratégicos para Market place MEJUMA.	35
Tabla 3. Cuadro Comparativo estándares de gestión de proyectos.	37
Tabla 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	61
Tabla 5. Análisis de la Competencia.....	75
Tabla 6. Estrategia de comercialización para cada segmento de mercado.	81
Tabla 7. Recurso Monetario requerido para cada actividad de la Estrategia de Comercialización.	82
Tabla 8. Ficha Técnica de Oferta de Productos y Servicios	85
Tabla 9. Recursos Tecnológicos e Infraestructura comparando punto físico y Market Place	86
Tabla 10. Aspectos de decisión de ubicación.....	88
Tabla 11. Aspectos que considerar en la visita técnica.....	95
Tabla 12. Criterios para la evaluación del servicio	97
Tabla 13. Matriz DOFA.....	106
Tabla 14. Proyección de Costos.....	111
Tabla 15. Cálculo del préstamo	113
Tabla 16. Indicadores Financieros.....	114
Tabla 17. Punto de Equilibrio.....	114
Tabla 18. Estado de Resultados	116
Tabla 19. Balance	116
Tabla 20. Flujo de Caja	117

1. Introducción

A partir del ejercicio investigativo, se desarrolló un árbol de problemas que identifica y resalta la problemática central junto con sus causas y consecuencias identificadas, como se muestra en la siguiente ilustración. Del ejercicio se identifica como problemática central la baja oferta de frutas y verduras bajo un modelo de producción limpia, de alta calidad y a precios asequibles, bajo un sistema de negocio sostenible en Bogotá. Dentro de sus causas están la baja rentabilidad de estos negocios, a partir de unos altos costos de producción y por consiguiente de productos para su reventa; así como los bajos volúmenes de producción y la baja demanda de productos que, a su vez, desincentiva la oferta. Como consecuencias se resalta la oferta de productos con menores estándares de calidad y precio, así como la falta de reconocimiento de los productos, lo cual origina una pérdida de competitividad del sector y la pérdida de clientes.

Ilustración 1. *Árbol de problemas.*



Fuente: Elaboración propia.

1.1. Antecedentes

La formulación para la puesta en marcha de un FRUVER social y ambientalmente sostenible se basa en prestar un servicio de adquisición de frutas y verduras frescas a consumidores en una zona determinada en la ciudad de Bogotá. Este servicio tiene una demanda diaria, lo cual facilita la captación de clientes, caso diferente a un bien o servicio exótico al cual fuera necesario generar la demanda.

Según la Corporación Colombia Internacional (CCI), desde hace más de dos décadas surgió el negocio de los FRUVER, con el fin de brindar a consumidores una alimentación sana. En este sentido puede considerarse a Carulla como la precursora de la idea de negocio. Los FRUVER se caracterizan por: i) contar con espacios amplios e impecables, con vitrinas grandes e iluminadas óptimamente y ii) Abastecerse directamente de los productores, eliminando los intermediarios, por lo que es posible ofrecer un mejor precio al consumidor. Los valores agregados son la excelente presentación del producto, la garantía que estos provienen de producciones limpias y que alrededor de ellos se puede encontrar otros productos como carnes, huevos o pan (Finanzas, 2005).

Los productos orgánicos se caracterizan por estar libres de agroquímicos y mantener una agricultura regenerativa, es decir, se pueden sembrar diferentes productos en la misma tierra reintegrando la materia orgánica, evitando la utilización de pesticidas y el arado de la tierra, de forma que propician una producción sostenible en el tiempo.

Según la organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (FAO) (2001), la agricultura orgánica comenzó en los años 30 en países como Reino Unido y Alemania. Sesenta años después, esta tendencia se estableció en otros países de Europa, mediante programas agroambientales de la Unión Europea. A nivel país se cuenta con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible-MinAmbiente. A través de la resolución 544 de 1995 se reguló la producción y procesamiento de alimentos de tipo orgánico, reemplazada por la Resolución 0187 de 2006 y, mediante la resolución 0148 de 2004 (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2004) se estableció el sello de alimento ecológico, reglamentando su otorgamiento y su uso, convirtiendo a Colombia en uno de los países pioneros en este tipo de iniciativas a nivel mundial. Por otra

parte, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo creó el Sello ambiental colombiano, el cual busca fortalecer la producción de bienes ambientalmente sostenibles.

Mediante resolución 0187 (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006) se estandariza la producción primaria, el procesamiento, el empaçado, el etiquetado, el almacenamiento, las certificaciones, la importación y comercialización de productos orgánicos, se faculta al MinAmbiente para coordinar el sistema de control y registro, empresas y todo tipo de organizaciones en procesos de certificación (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006).

A partir de los lineamientos del MinAmbiente se han venido desarrollando algunos protocolos para la producción agrícola y pecuaria, encontrándose en un nivel avanzado en el país los de caña de azúcar, palmicultura, arroz, flores, fique, frutas y hortalizas, café, banano, algodón, papa, plátano, cereales. Similar situación se presenta para los productos de los sectores porcícola, avícola, ganadería bovina y manejo de plaguicidas. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, s.f.).

Estos protocolos le permiten al MinAmbiente certificar la producción ecológica dentro de lo que se denomina certificación de terceros, en el cual los operadores tienen que ser avalados por un ente de certificación acreditado por el Organismo Nacional de Acreditación - ONAC y autorizado por dicho ministerio. Estos operadores hacen uso del Sello de alimentos ecológicos que identifica los productos con características ecológicas en el mercado y promueven el consumo. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2015)

En Colombia encontramos diferentes productos orgánicos como café, banano, azúcar, pulpa de fruta, aceite de palma y panela. Para el mercado interno-doméstico las verduras frescas y plantas medicinales, panela y los productos del ganado son de alta importancia. (Castañeda, 2017).

La alimentación saludable va más allá del aporte nutricional y de la apariencia física, el consumidor es cada vez más consiente y exigente, buscando eliminar el consumo de agroquímicos e incluir cada vez más productos saludables a su dieta diaria, sin embargo, el consumo de alimentos orgánicos es aún incipiente en Colombia, significando esto una oportunidad de gran potencial para el desarrollo y ampliación de los sistemas de producción orgánicos, en un país con recursos y condiciones climáticas propicias para la obtención de todo

tipo de alimentos siendo una ventaja más para los agricultores, comercializadores en diferentes escalas y para el consumidor final. (Martínez Cardozo, 2016).

La United Nations Environment programme – UNEP define la producción más limpia como: la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva e integrada, en los procesos productivos, productos y servicios, para reducir los riesgos relevantes a los humanos y al medio ambiente. Por lo tanto, se entiende que el objetivo de una producción limpia es “la eliminación o reducción de las materias primas tóxicas, la reducción de emisiones, vertimientos y desechos y el uso eficiente de los recursos” (Fúquene, 2007)(p.28).

La Política Nacional de producción más limpia (Minambiente, 1997) se aprobó en Colombia en agosto de 1997, incorporando siete (7) estrategias en el país. El documento menciona que las emisiones de CO₂ provienen de dos fuentes: actividades industriales y cambios en el suelo, siendo esta última fuente la asociada a Suramérica primordialmente por la deforestación, situación que a la fecha va en ascenso. Para el año de aprobación de la Política se mencionan algunos datos interesantes, ejemplo en cuanto a emisiones de cloro floro carbonados – CFCs, a nivel de Suramérica Colombia ocupaba el tercer lugar con una participación del 10%. Con relación al transporte, en la capital del país se concentraba alrededor de un 30% del total de los automotores del país. En cuanto a pesticidas y fertilizantes, se observaba un crecimiento continuo en el uso de estos por parte de los países en vía de desarrollo, en donde a nivel país el uso promedio de fertilizantes aumentó más del 50% en la década de los 80.

Algunos datos mundiales más recientes se presentan a continuación. Según (Carboni, Duncan, González, & Young, 2018) la Academia Nacional de Ciencias, menciona que entre 1900 y 2015, alrededor de la mitad de las 177 especies de mamíferos han perdido más del 80% de su distribución. Consumimos los recursos naturales de 1,7 tierras al año. Según el Fondo de Población de la ONU al planeta se suman 200.000 personas cada día. Según (Kerry y otros, 2017) se necesitan diez años como mínimo para la recuperación de los corales, el blanqueamiento de la Gran Barrera de Coral, originado por el aumento de la acidificación producto del consumo excesivo.

Ahora bien, algunas de las causas del deterioro ambiental en Colombia a finales de la década de los 90 se refieren en (Minambiente, 1997) al: libre acceso a los recursos naturales, ausencia de mecanismos para cobrar por el deterioro ambiental, ausencia de estrategias para el

control de la contaminación, uso insostenible de materias primas para los procesos productivos, utilización del medio ambiente como receptor de descargas contaminantes, falta de tratamiento de aguas residuales, edad del parque automotor, desestímulo a medios alternativos de transporte, tala indiscriminada de bosques, falta de especificaciones técnicas y de operación en los rellenos sanitarios, escasez de recursos técnicos, humanos y financieros para la disposición de los residuos peligrosos, baja aplicación de técnicas de reciclaje, desarticulación de las entidades del país en la materia, falta de información histórica para el análisis de la problemática, falta de conocimiento de metodologías de producción más limpia, baja aplicación de códigos ambientales, falta de articulación de las normas ambientales marco, débil gestión en la suscripción de convenios nacionales e internacionales, falta de identificación y aplicación de instrumentos de medición, monitoreo, evaluación y control para conocer la efectividad de las prácticas ambientales.

Por todo lo anterior, el daño al medio ambiente es una preocupación que va más allá de las organizaciones, trasciende los gobiernos y estados y compromete la parte no solo ambiental, sino también la económica y social. En este sentido, estrategias como la definición y aplicación de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS (Colombia inició la adopción en 2011), la aplicación de normas de gestión ambiental como la ISO 14001, la implementación de estándares como el Estándar P5, la aplicación de los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la adopción de indicadores ambientales, la medición de emisión de gases efecto invernadero -GEI, el estímulo a empresas por lograr y mantener el carbono neutro, la aplicación de técnicas de reciclaje y de metodologías como la de Producción Más Limpia, la definición de programas distritales como “Bogotá Rural”, “Cambio cultural para la gestión de la crisis climática”, “Bogotá protectora de sus recursos naturales”, “Manejo y Saneamiento de los cuerpos de agua”, “Ecoeficiencia, reciclaje, manejo de residuos e inclusión de la población recicladora”, entre otras han creado conciencia, compromiso e innovación de todo el ecosistema en Colombia (gobierno, empresas, ciudadanos) en las últimas décadas, lo cual permitirá a las próximas generaciones gozar de un planeta más sano, equitativo y sostenible.

El desarrollo de la idea de negocio del Market place MEJUMA, agrega valor al involucrar la aplicación de metodologías de Producción Más Limpia, ya que mejora:

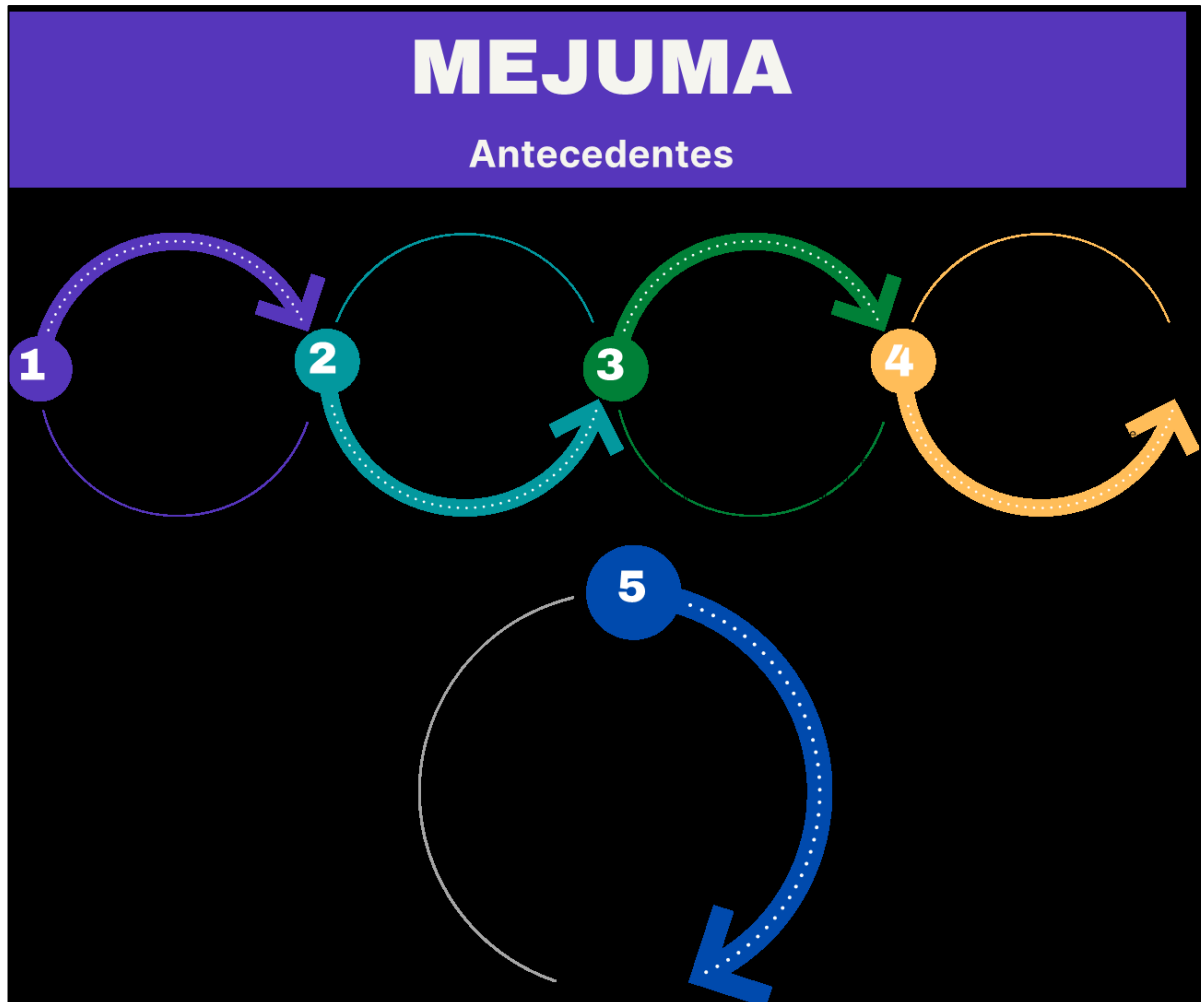
1. Los procesos productivos, por medio de la eliminación de materias primas tóxicas, la reducción de las emisiones contaminantes, la disposición de los residuos y desechos y el adecuado uso de la energía.
2. Los productos, al reducir el impacto negativo que acompaña el ciclo de vida de este, el tratamiento y disposición de los elementos utilizados en el embalaje.
3. El servicio, al incorporar la dimensión ambiental en el diseño y la prestación de este.

Así pues, el desarrollar una propuesta de valor involucrando este principio, expande el universo de posibilidades de productores. Manteniendo la posibilidad de involucrar a productores orgánicos certificados, se abre la puerta a la posibilidad de que los consumidores puedan optar por productos limpios.

Adicionalmente, es necesario recalcar el compromiso organizacional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS que establecen las naciones unidas como metas para el corto, mediano y largo plazo. El desarrollo de la propuesta de negocio busca incorporar dichos ODS dentro de su propuesta de valor agregado, así como un sistema de medición de sostenibilidad.

Existen varios modelos de medición de sostenibilidad. Sin embargo, dentro del documento, se enfatizará sobre el modelo Estándar P5. Este modelo fue desarrollado por el Green Project Management (GPM) incluyendo aspectos como el cambio climático, el comportamiento ético y la responsabilidad social. (López, J. 2021)

Finalmente, los *Marketplace*, según lo define el ICEX (Instituto Español del Comercio Exterior), son “plataformas de comercio electrónico en Internet operadas por una empresa cuyo objetivo no es la venta de sus propios productos, sino facilitar la tecnología para que compradores y vendedores tengan un punto de encuentro para hacer sus negocios” (ICEX, 2015). Este modelo de permite establecer un canal de comunicación directa entre las partes involucradas, mientras ofrece diversas posibilidades de conexión y beneficios. En la actualidad, existen grandes plataformas que comparten esta esencia tal y como lo son Amazon, Ebay, MercadoLibre, entre otros. Este modelo está en auge y representa una gran oportunidad de negocio al vincularse a esta corriente de pedidos en línea con entrega en casa. Sin embargo, el planteamiento de MEJUMA, con sus factores diferenciadores, puede establecer una distinción respecto al resto de servicios.

Ilustración 2. *Antecedentes.*

Fuente: Elaboración propia.

1.2. Propuesta de valor

A partir de la problemática identificada previamente, la propuesta de valor del Market place MEJUMA se basa en ofrecer y proveer al consumidor de productos (frutas y verdura) orgánicos y/o de producción limpia, cumpliendo con altos criterios de calidad y precios justos. En este sentido, La estrategia corporativa se basa en establecer relaciones comerciales con productores de frutas y verduras, a través de un sistema de Market place, en el cual MEJUMA cumpla una función de conexión o intermediario entre estos y los consumidores finales. La estrategia de proceso consiste en establecer canales de suministro con los proveedores para el

mantenimiento de un óptimo nivel de inventario con cadena de frío y requerimientos legales de manipulación de elementos, es decir que no se incurre en procesos logísticos de suministro (transporte), de inventarios, moderadores de precios. De esta forma se pretende llegar al consumidor final por medio de contacto directo o mediante herramientas tecnológicas propias o derivadas de asociaciones comerciales que provean este servicio.

Del mismo modo, la propuesta de valor contempla un factor de RSC que implica una oportunidad de creación de valor compartido con el entorno en el que se desarrolla. Tal como lo explica (Salas, V. 2011), es posible determinar que el principal objetivo de una organización es la creación de valor para la misma. Pero a partir de las teorías de Michael Porter y Mark Kramer, dicho nivel de creación de valor comparte cierto nivel de correlación con la interacción de su entorno (sociedad).

Para ello, MEJUMA busca desarrollar una propuesta con impacto social y sostenible. A partir de esto, se incluyen los ODS relacionados y el estándar de medición de sostenibilidad que impulse dicha creación de valor en la propuesta.

1.3. Objetivo general

Proponer un plan de negocio para el Market place MEJUMA enfocado a la oferta de productos orgánicos y/o de producción limpia, de frutas y verduras, a través de una Landing Page.

1.4. Objetivos Específicos

- a. Identificar los productores y las características que deben cumplir para hacer parte de la propuesta.
- b. Identificar la normativa aplicable a la idea de negocio (Marketplace).
- c. Realizar un estudio de mercado, a los que va dirigida la propuesta de negocio, a través de encuestas, entrevistas y observación directa, con el fin de caracterizarlo y conocer sus necesidades.
- d. Plantear el modelo de gestión de proyecto para el desarrollo del Market place MEJUMA.
- e. Definir el estándar de proyectos adecuado para la implementación.
- f. Establecer el ciclo de vida del proyecto e identificar los principales procesos.

g. Describir y hacer el prototipo de la Landing Page.

2. Modelo De Negocio y Validación

Los resultados del trabajo investigativo, en el cual se realizaron 81 encuestas a hombres y mujeres, con edades oscilantes entre los 20 y 80 años, reafirman la problemática planteada, las necesidades y expectativas del segmento de mercado, y contribuyen a obtener una visión general de los posibles elementos a contener en la propuesta de valor, los cuales fueron analizados y afinados a medida que se aplicaban diversos instrumentos, como mapas de empatía, modelos de persona, System Mapping¹, lienzo de propuesta de valor entre otras. Estas herramientas permiten conocer de forma detallada y descriptiva las necesidades y expectativas de los consumidores.

Tabla 1. *Ficha técnica-Encuestas de perfil de clientes*

Tipo de Estudio	Encuesta electrónica de análisis de mercado
Objetivo	Identificar los perfiles de las personas que conforman el público objetivo.
Universo	Cualquier persona, hombre o mujer entre los 20 y 80 años, con experiencia en la compra de frutas y verduras.
Tamaño de la muestra	81 encuestas respondidas.
Distribución de la muestra	58% Mujeres, 42% hombres. 60,49% En edades entre los 20 y 50 años, Y 39, 51% en edades entre 50 y 80.
Herramienta empleada	Google Forms
Fecha de realización	1° y 2° de septiembre, 2021

Fuente: Elaboración propia.

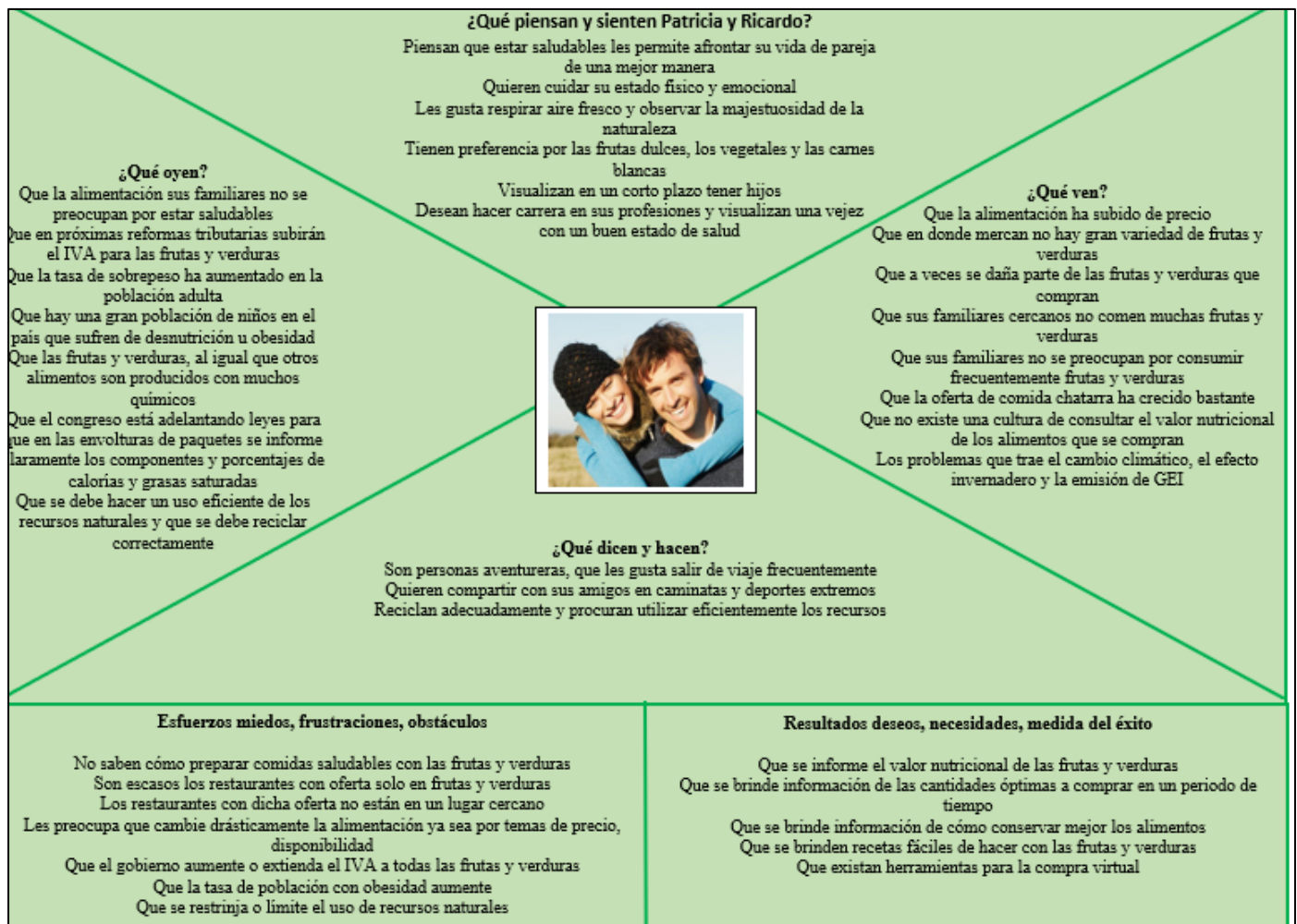
Los anteriores instrumentos se aplicaron a dos grupos (una para personas entre 20 y 49 años, y otra para personas con edades entre 50 y 80 años). A modo de ejemplo, se presentan las siguientes ilustraciones, correspondientes a los mapas de empatía, modelo persona, lienzo de propuesta de valor inicial y el System Mapping.

En el mapa de empatía es un formato que busca describir el cliente ideal del Market Place MEJUMA, está compuesto por 6 elementos relacionados a los sentimientos del ser humano a

¹ El System Mapping permite identificar los actores, elementos de intercambio y generadores de valor.

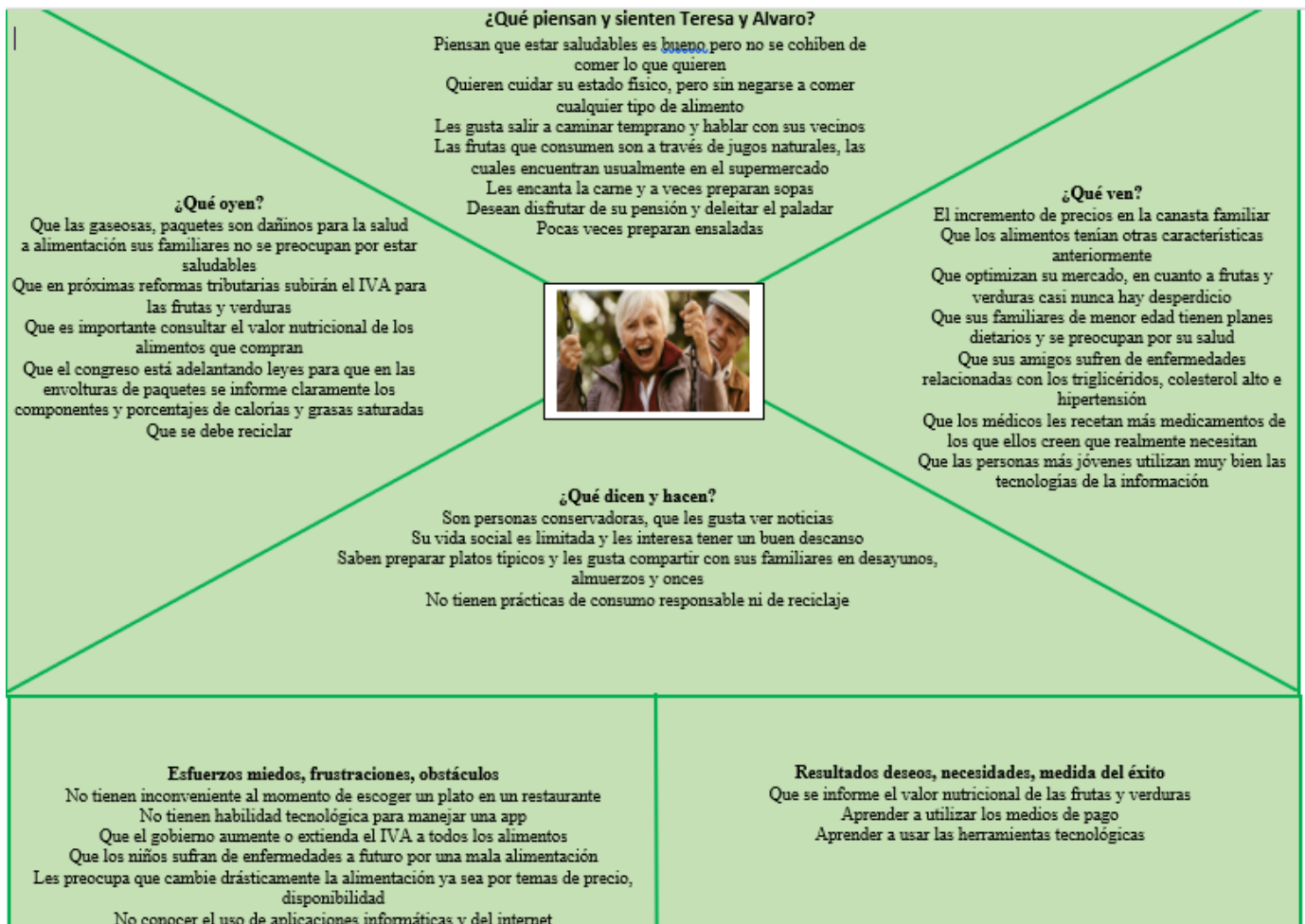
través de 4 preguntas que ayudan a entender, conocer y relacionarse con el cliente y 2 elementos que resumen los obstáculos y las necesidades del consumidor final. Por su parte el modelo persona es una herramienta que nos ofrece información adicional, de los grupos observados, relacionada con aspectos como: demografía, tecnología, motivaciones, escenario, características, entre otros. En la ilustración 2 y 3 puede observarse el desarrollo.

Ilustración 3. Mapa de empatía (edades de 20-49 años)



Fuente: Elaboración propia, 2021

Ilustración 4. Mapa de empatía (edades 50-80 años)



Fuente: Elaboración propia, 2021

Como conclusiones generales del mapa de empatía para los dos grupos observados encontramos:

Con relación a la pregunta ¿Qué oyen?

- Que en próximas reformas tributarias subirán el IVA para las frutas y verduras

- Que la tasa de sobrepeso ha aumentado en la población adulta
- Que hay una gran población de niños en el país que sufren de desnutrición u obesidad
- Que las frutas y verduras, al igual que otros alimentos son producidos con muchos químicos
- Que el Congreso de la República está adelantando leyes para que en las envolturas de paquetes se informe claramente los componentes y porcentajes de calorías y grasas saturadas

Con relación a la pregunta ¿Qué piensan y sienten?

- Quieren cuidar su estado físico y emocional
- Tienen preferencia por las frutas dulces, los vegetales y las carnes blancas
- Visualizan una vejez con un buen estado de salud
- Piensan que estar saludables es bueno, pero no se cohiben de comer lo que quieren
- Las frutas que consumen son a través de jugos naturales, las cuales encuentran usualmente en el supermercado

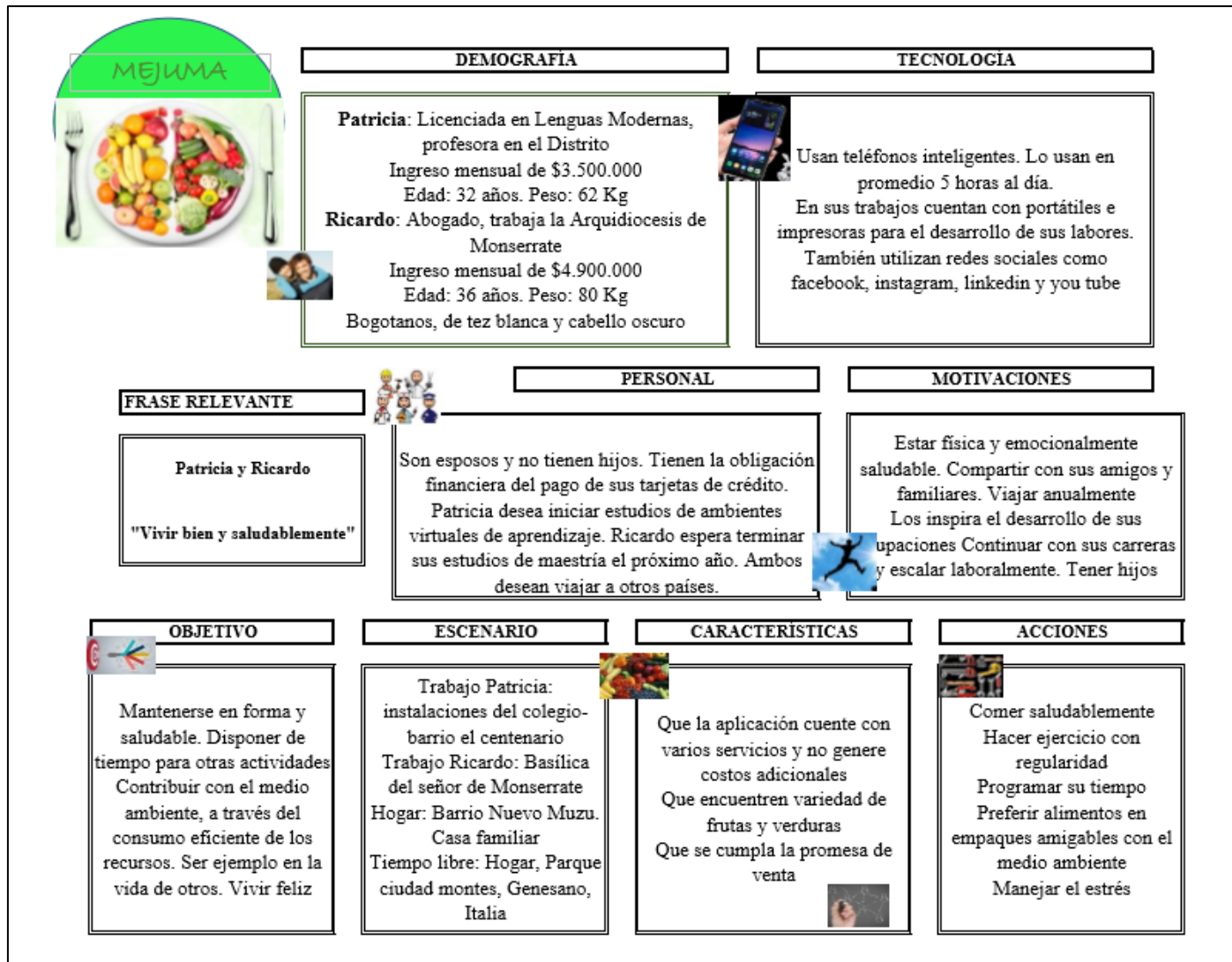
Con relación a la pregunta ¿Qué ven?

- Que en donde mercan no hay gran variedad de frutas y verduras
- El incremento de precios en la canasta familiar
- Que los alimentos tenían otras características anteriormente
- Que optimizan su mercado, en cuanto a frutas y verduras casi nunca hay desperdicio
- Que sus amigos sufren de enfermedades relacionadas con los triglicéridos, colesterol alto e hipertensión
- Que las personas más jóvenes utilizan muy bien las tecnologías de la información

Con relación a las necesidades o deseos

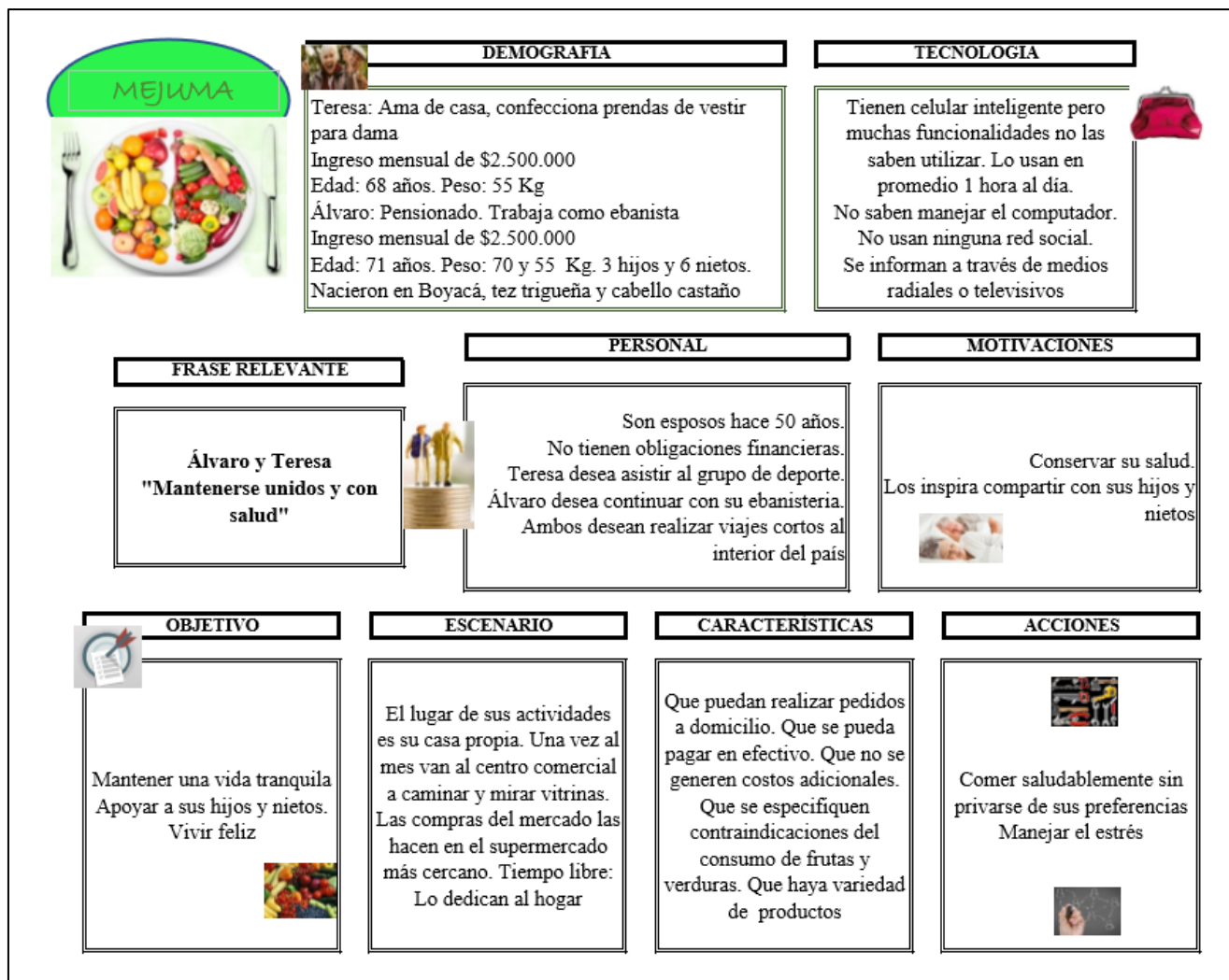
- Que existan herramientas para la compra virtual
- Aprender a utilizar los medios de pago
- Aprender a usar las herramientas tecnológicas

Ilustración 5. Modelo persona (edades 20-49 años)



Fuente: Elaboración propia, 2021

Ilustración 6. Modelo Persona (edades 50-80 años)



Fuente: Elaboración propia, 2021

Como conclusiones generales del modelo persona para los dos grupos observados encontramos:

En cuanto al aspecto de tecnología:

- Usan teléfonos inteligentes, es su medio de comunicación preferido.
- En sus trabajos cuentan con portátiles para el desarrollo de sus labores.
- También utilizan redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn y YouTube
- Tienen celular inteligente pero no saben utilizar algunas funcionalidades (grupo 50-80 años).
- No usan ninguna red social (grupo 50-80 años).
- Se informan a través de medios radiales o televisivos (grupo 50-80 años)

En cuanto al aspecto de motivaciones:

- Para ellos es importante estar física y emocionalmente saludable

En cuanto al aspecto de objetivo:

- Mantenerse en forma y saludable
- Contribuir con el medio ambiente, a través del consumo eficiente de los recursos
- Ser ejemplo en la vida de otros

En cuanto al aspecto de características:

- Que la aplicación cuente con varios servicios y no genere costos adicionales
- Que encuentren variedad de frutas y verduras
- Que se cumpla la promesa de venta
- Que puedan realizar pedidos a domicilio
- Que no se generen costos adicionales

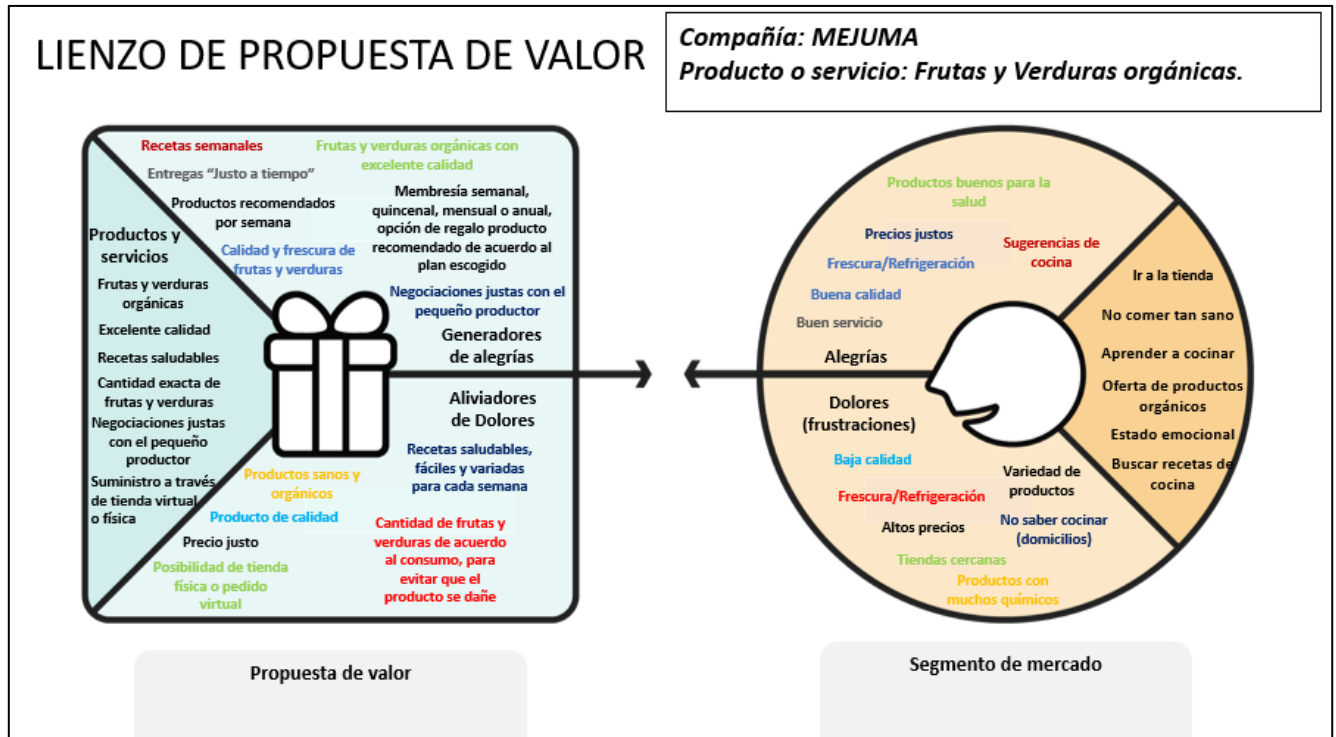
En cuanto al aspecto de acciones:

- Comer saludablemente, sin privarse de sus preferencias
- Preferir alimentos en empaques amigables con el medio ambiente

El análisis anterior nos permite aseverar que cada vez más personas buscan realizar cambios de hábitos alimenticios, ya sea por salud, por sentirse bien o por una mayor conciencia ambiental en cuanto a un consumo responsable, entre otras. Por lo tanto, la propuesta del modelo de negocio del Market place MEJUMA consiste en una plataforma online que ofrezca a los consumidores una ingesta saludable de frutas y verduras, estableciendo relaciones entre los productores y comercializadores y eliminando los procesos de transporte y almacenamiento.

La *Ilustración 7* representa el encaje entre la propuesta de valor de la idea de negocio y las necesidades que se identificaron en el segmento de mercado estudiado. Para ello, se utilizó la herramienta de lienzo de propuesta de valor. Como resultado, se pudo establecer que las características de la idea de negocio se encuentran en línea con las necesidades a satisfacer por parte del grupo de valor.

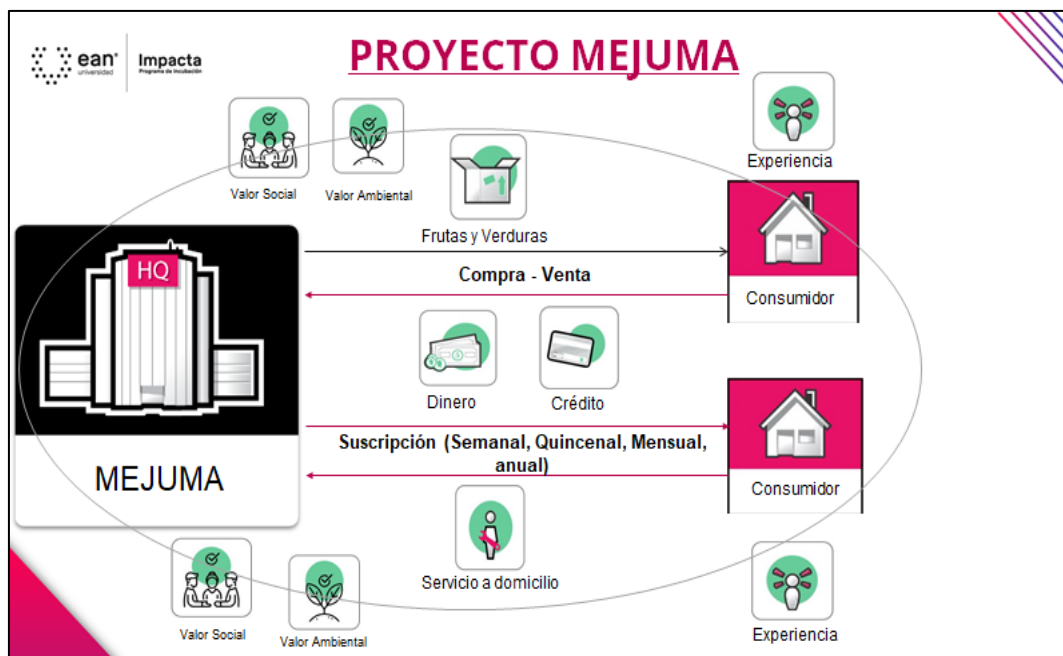
Ilustración 7. Lienzo de Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración propia.

Con base en el resultado de la ilustración anterior, se procede a estructurar el System Mapping, el cual se presenta en la *Ilustración 8*, el cual representa el ciclo de interacción de los actores involucrados en la idea de negocio (cliente, MEJUMA). En este sentido, la ilustración presenta en su parte superior la generación de valor social, ambiental y la experiencia de cliente al consumidor a través de la compra y venta de frutas y verduras, y la forma cómo el Market place MEJUMA obtiene sus ingresos.

Ilustración 8. *System Mapping.*



Fuente: Elaboración propia.

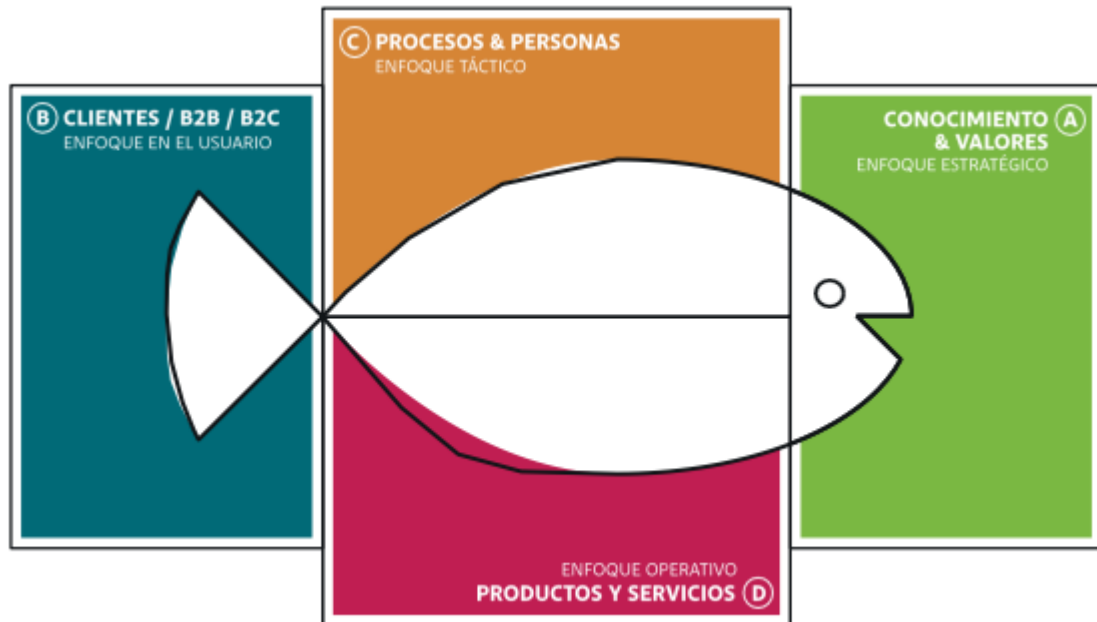
2.1. Plataforma Estratégica

A continuación, se desarrollan los elementos de la plataforma estratégica, para ello se utilizó en parte la herramienta de PES estratégico, teoría que implica dividir los diferentes enfoques de una organización en 4 partes.

2.1.1 PES Estratégico

La siguiente ilustración, presenta los cuatro elementos que se relacionaron anteriormente.

Ilustración 9. Diagrama PES Estratégico



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo del PES estratégico consta de cuatro elementos: conocimiento y valores, clientes/B2B/B2C, procesos y personas, y productos y servicios. A continuación, se explica cada una de ellas.

- Conocimiento y Valores – Cabeza. Este busca entender cuál es el sentido y la razón de ser del negocio. En este sentido, se encuentra una oportunidad de negocio para ofrecer un servicio vital y de diario consumo, como lo es el consumo de alimentos. A partir de esta idea, se desarrolló un modelo de negocio enfocado a productos de orgánicos y/o de producción limpia como factor diferenciador.
- Clientes / B2B / B2C - Cola. Este tiene enfoque en el usuario, en donde se resaltan los usuarios finales (habitantes de la ciudad de Bogotá), y socios estratégicos con los cuales es posible establecer relaciones comerciales fuertes como proveedores de productos.
- Procesos y Personas - Dorsal. Este hace parte del enfoque táctico, por lo que se deben definir los procesos que el Market place MEJUMA necesita para la operación diaria. Según la propuesta del Market place MEJUMA, los principales procesos son:

relacionamiento con productores y comercializadores, mercadeo y venta al usuario final.

- **Productos y Servicios - Abdominal.** Este es el enfoque operativo, en donde se definen los productos y servicios que ofrece Market place MEJUMA (suministro de frutas y verduras provenientes de cultivos de producción limpia).

Teniendo en cuenta lo anterior, para la propuesta del modelo de negocio de Market place MEJUMA, se incorporan los siguientes elementos de la plataforma estratégica, los cuales, dan soporte al modelo de gestión de proyecto para el desarrollo de la idea de negocio.

Misión: Somos Market place MEJUMA, una plataforma online que facilita la compra y distribución de frutas y verduras, a diversos consumidores finales, desde cualquier lugar del país. Estamos comprometidos con el medio ambiente, razón por la cual nuestros productos provienen de procesos de producción limpia, que otorgan el nivel de calidad esperado por nuestros clientes.

Visión: Para el año 2024, esperamos ser reconocidos a nivel nacional por la eficiencia de nuestros procesos online, la confianza y satisfacción de los clientes, por la retribución al medio ambiente y la incorporación de aliados estratégicos.

Valores organizacionales: la misión y visión de Market place MEJUMA se soporta en los siguientes valores:

- ✓ **Honestidad:** Realizamos procesos de inspección a los cultivos, con el fin de garantizar que nuestros productos provengan de producciones limpias.
- ✓ **Amabilidad:** Consideramos que se debe percibir, desde la plataforma online, el trato humano y amable con cada uno de los actores involucrados.
- ✓ **Seguridad:** Aseguramos que la información personal y/o jurídica suministrada, a través de la plataforma, cumpla con los requisitos de seguridad de la información y confidencialidad.
- ✓ **Gestión del conocimiento:** Estamos interesados en mejorar nuestros procesos, recibir y retroalimentar a nuestras partes interesadas en temas de producción limpia.
- ✓ **Responsabilidad social:** Nos comprometemos a exhortar a los proveedores hacia el cumplimiento normativo que beneficie a la sociedad.

- ✓ Protección del medio ambiente: Procuramos la aplicación de buenas prácticas y metodologías de producción más limpias, que favorezcan el mantenimiento de un medio ambiente sano y productivo.
- ✓ Consumo consciente y saludable: Queremos contribuir a la apropiación de una cultura de consumo consciente y saludable de forma sostenida en la población bogotana.

2.2. Objetivos estratégicos

- I. **Impactar el bienestar ambiental en los cultivos de donde provienen los productos.** Para el desarrollo de este objetivo, se propone desarrollar las siguientes actividades:
 - Caracterización del proceso productivo, a través del conocimiento detallado de los procesos
 - Mediciones de consumo de elementos del medio ambiente utilizados
 - Elaboración del plan de trabajo para el cierre de brechas
 - Estructuración de alternativas para la mejora de los procesos de producción más limpia
 - Análisis de factibilidad de las alternativas propuestas
 - Estructura del programa mejorado de producción más limpia
- II. **Asegurar la sostenibilidad financiera.** Este objetivo se propone desarrollar a través de las siguientes acciones
 - Determinar el nivel de ventas
 - Determinar el nivel de gastos operacionales
 - Establecer la utilidad operacional del primer año
 - Análisis y establecimiento de estrategias para alcanzar la meta prevista
 - Puesta en marcha de estrategias
- III. **Consolidar un sistema de servicio al cliente.** Este objetivo se desarrollará siguiendo las siguientes actividades o etapas:

- Determinar el ciclo de vida de servicio al cliente
- Identificar las herramientas tecnológicas que apoyen la gestión del servicio al cliente
- Definición de la ficha técnica del instrumento para medir la satisfacción del cliente (población objetivo, instrumento a utilizar, tamaño de la muestra, nivel de confianza)
- Estructura del instrumento, identificación de aspectos claves a evaluar, redacción de preguntas (abiertas, cerradas, de opción múltiple).
- Prueba piloto y ajustes (en caso de aplicar)
- Aplicación del instrumento
- Análisis de la información
- Elaboración y presentación del informe
- Toma de decisiones y acciones para la mejora continua

IV. **Desarrollar el talento humano en todos los niveles de la estructura organizacional.** Este objetivo se propone desarrollar a través de los siguientes pasos:

- Identificación de necesidades de formación y capacitación
- Búsqueda de empresas que puedan suplir la(s) necesidad(es) identificada(s)
- Puesta en marcha del plan de capacitación
- Evaluación del impacto del plan de capacitación
- Establecimiento de acciones y decisiones

2.3. Indicadores estratégicos.

Con el fin de realizar una medición y posterior análisis del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en líneas anteriores, se plantean los indicadores de la tabla a continuación. Es de anotar que el dato de meta es una propuesta que debe entenderse como el resultado a alcanzar. Sin embargo, estos pueden ser ajustados en la medida que se van obteniendo y analizando los resultados.

Tabla 2. *Indicadores estratégicos para Market place MEJUMA.*

Nombre	Fórmula	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Tendencia
Avance del programa de producción más limpia	(Total de actividades ejecutadas/total de actividades planeadas) * 100	porcentaje	25%	Anual	Positiva
Margen Operacional	(Ingresos netos/ingresos totales de ventas) * 100	porcentaje	25%	Mensual	Positiva
Nivel de satisfacción del servicio	Promedio de los resultados de evaluación de satisfacción al cliente	Número	3.8	semestral	Positiva
Avance del programa de capacitación	(Total de actividades ejecutadas/total de actividades planeadas) * 100	porcentaje	95%	semestral	Positiva

Fuente: Elaboración propia, 2022

Ahora bien, como valor agregado a esta propuesta se presenta a continuación un cuadro comparativo de los anteriores estándares con el fin de conocer algunos aspectos particulares de estos en cuanto a estructura, aproximación metodológica y mecanismos de aplicación y de esta forma proponer el más adecuado para la implementación de la idea de negocio, así como el ciclo de vida propuesto para el proyecto, los principales procesos y los artefactos a utilizar.

La Gerencia de Proyectos es, según (PMI, 2017), el uso de conocimientos y habilidades específicas, herramientas y técnicas, para entregar algo de valor a las personas y organizaciones, ayudándolas a cumplir sus objetivos. (Pacheco do Vale, 2018), argumentan que los proyectos actúan como medio para permitirle a las organizaciones

implementar cambios estratégicos requeridos por mercados dinámicos, y esta naturaleza cambiante de las condiciones en las que se desarrollan los trabajos gracias a los avances tecnológicos, la globalización y otros factores hace que nos encaminemos hacia organizaciones que trabajen por proyectos.

Existen a nivel mundial varios estándares para la gerencia de proyectos. Los que se encuentran basados en ciclo de vida y/o procesos son: ISO 21500:2012² “Guidance on Project Management”, P2M³ “A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation”, PRINCE2 “Projects IN Controlled Environments” (desarrollado por AXELOS⁴), PM2⁵ “Project Management Methodology Guide” y PMBOK⁶ “A Guide to the Project Management Body of Knowledge”. Estos estándares son aplicables a cualquier tipo de organización, a proyectos tanto simples como complejos, de cualquier sector, sin discriminación del tamaño, ubicación geográfica, cultural o naturaleza, y la mayoría de ellos comparten características en las fases que componen sus ciclos de vida.

² Elaborada por la Organización Internacional de Normalización-ISO

³ Elaborado por la Project Management Association of Japan-PMAJ

⁴ Es una Joint Venture, creada por la oficina del gabinete del gobierno británico y la empresa privada Capita PLC

⁵ Project Management Methodology Guide, diseñada por la Comisión Europea

⁶ Elaborado por el Project Management Institute

Tabla 3. Cuadro Comparativo estándares de gestión de proyectos.

Estándar	Estructura	Aproximación Metodológica	Mecanismos de aplicación
ISO 21500	<p>Iniciación Planificación Implementación Control Cierre</p> <p>10 grupos de materias: (Integración, interesados, alcance, recursos, tiempo, coste, riesgos, calidad, adquisiciones y comunicación y difusión. Estos grupos de materias se desarrollan a través de 39 procesos.</p>	<p>Es la primera norma internacional elaborada en consenso para la dirección de proyectos. Esta norma engloba varias metodologías y buenas prácticas existentes para crear un “lenguaje universal” (ISO, 2013).</p> <p>Está basada en el PMBOK y también cuenta con aportes de la APM y otras buenas prácticas de proyectos.</p> <p>El estándar es aplicable tanto a proyectos como a portafolios de programas.</p>	<p>Definición de la misión, visión, política y valores organizacionales.</p> <p>Identificación y análisis de los elementos del contexto externo e interno.</p> <p>Identificación de los requisitos legales, organizacionales y del cliente.</p> <p>Establecimiento y despliegue de la estrategia organizacional en metas y objetivos.</p> <p>Valoración de la inversión financiera, impacto social y ambiental.</p> <p>Establecimiento de métodos, herramientas, técnicas y procedimientos para la dirección y gestión de proyectos con alcance a riesgos, proveedores, comunicación.</p> <p>Determinación del enfoque para desarrollar o adaptar las</p>

			<p>especificaciones del producto. Determinación de los ciclos de vida adecuados para la ejecución del proyecto.</p> <p>Determinación de los procesos a ser seleccionados para cada una de las fases del proyecto.</p> <p>Definición de la gobernanza del proyecto.</p>
<p>P2M</p>	<p>P2M cuenta con cuatro (4) secciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Entrada 2.) Gestión de Proyectos 3.) Gestión de Programas 4.) Gestión de Segmentos <p>Estas secciones se rigen por tres (3) conductas: Conocimientos, experiencia y actitud</p> <p>La PMAJ ha diseñado procesos que incluyen conceptualización, diseño, implementación, control y evaluación de la integración.</p>	<p>Es un cuerpo de conocimiento que combina la gestión de programas con la dirección y gerencia de proyectos para solucionar asuntos complejos, teniendo en cuenta aspectos base como la globalización, las nuevas tecnologías y tendencias 4.0, cambio climático y la reducción de la fuerza laboral debido a la longevidad y bajas tasas de natalidad observadas.</p> <p>Su árbol de conocimiento tiene como base plataformas comunes de conocimiento tales como la administración del negocio, la gestión del conocimiento, y la gestión del talento humano que sirven de apoyo</p>	<p>Conocimiento, experiencia, práctica y estándares para la gestión de proyectos.</p> <p>Establecimiento de la misión, metas, objetivos y restricciones del proyecto.</p> <p>Definición del enfoque de sistemas a utilizar para analizar, definir y proponer una o varias soluciones a problemas complejos y del ciclo de vida a utilizar.</p> <p>Determinación del contexto externo.</p> <p>Identificación y gestión de interesados y de las funciones de apoyo para el proyecto.</p>

		<p>para el desarrollo de proyectos y su gerencia integral, los cuales se agrupan en programas que buscan general valor para la organización y los stakeholders, sin perder de vista la misión y el impacto positivo o la resolución de problemas de elevada complejidad.</p> <p>En esta guía se dividen a los gestores de proyecto en 4 categorías: Coordinator, specialist, registered y architect.</p>	<p>Estructura de la gestión de perfiles y definición de conocimientos y habilidades necesarias para la gestión de proyectos.</p> <p>Diseño y establecimiento de procesos.</p> <p>Definición de la gobernanza del proyecto</p> <p>Plan de mantenimiento y mejora de la competencia del equipo de proyecto, así como el establecimiento de métodos para la evaluación de la competencia.</p> <p>Identificación de recursos.</p> <p>Definición de métodos de evaluación, ejemplo indicadores SMART.</p>
PRINCE2	<p>Los procesos de PRINCE algunos se ejecutan una sola vez y otros se repiten dentro del ciclo de vida.</p> <p>PRINCE2 repite procesos dentro las fases del ciclo de vida y posee un proceso transversal (dirigiendo un proyecto) el cual no está a</p>	<p>PRINCE2 es una metodología flexible independientemente del tipo o escala de los proyectos, que incluye descripciones de los roles de administración de los proyectos y las responsabilidades asignadas a los participantes en ellos. Es decir, que existe una estructura definida de</p>	<p>Presenta como restricción para su implementación que sean claramente identificables los 7 principios para su consideración:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Justificación comercial continua, 2. Roles y responsabilidades definidos 3. Enfoque de los productos 4. Aprender de la experiencia

	<p>cargo del gerente de proyecto sino de la junta del proyecto.</p> <p>Se basa en: Siete principios, Siete temas, Siete procesos y, el entorno del proyecto, lo que permite adaptarlo a requisitos específicos (Axelos, s/f).</p>	<p>responsabilidad, delegación, autoridad y comunicación.</p> <p>Sus características clave se centran en la justificación del negocio, definiendo la estructura de una organización para el equipo de gestión de proyectos y utilizando un enfoque basado en productos o entregables, y hace hincapié en dividir el proyecto en etapas manejables y controlables en caso de desviaciones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Gestión por excepción 6. Gestión por fases 7. Adaptación al entorno del proyecto
<p>PM²</p>	<p>Contempla las fases de Inicio, Planeación, Ejecución y Cierre, con el Monitoreo y Control como una fase transversal y continua desde el principio hasta el fin del proyecto, cinco (5) procesos, siete (7) artefactos clave y una serie de técnicas y recomendaciones.</p> <p>PM2 cuenta con cuatro (4) pilares: Gobernanza, Ciclo de vida, Procesos y Artefactos</p>	<p>Nace a partir de las buenas prácticas observadas en la gestión histórica de proyectos y las necesidades propias de la Unión Europea (Comisión Europea, 2016). A nivel organizacional, busca dotar a los gerentes de proyecto de conocimientos y herramientas para entregar soluciones efectivas y beneficios a sus organizaciones. No es un <i>framework</i> que recomienda qué hacer, sino una metodología que entra a describir en detalle los roles y ofrece una guía sobre <i>cómo</i> ejecutar los proyectos.</p>	<p>Las características por contemplar para implementar en metodologías ágiles son:</p> <p>Entrega de valor desde el principio del proyecto y en todo el desarrollo de este.</p> <p>Adaptabilidad de las decisiones, se deben basar en la información disponible en el momento que se requiere tomar acción.</p> <p>Cooperación y coordinación entre los interesados.</p> <p>Desarrollo incremental por ciclos.</p>

			<p>Adaptabilidad al cambio.</p> <p>Documentación y control establecidos.</p> <p>En proyectos adaptables se requiere:</p> <p>Suprimir lo que no agrega valor.</p> <p>Definir la estructura de gobernanza.</p> <p>Asignar y documentar las responsabilidades y nivel de autoridad para cada uno de los roles. Determinar y desarrollar las competencias.</p> <p>Alinear los objetivos del proyecto con los objetivos estratégicos de la organización.</p> <p>Identificar las partes interesadas y desarrollar la matriz relacionada.</p> <p>Determinar y establecer el enfoque de gestión e implementación del proyecto y el ciclo de vida del proyecto.</p>
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2022

La Agencia Española de la Calidad – AEC (Asociación Española para la Calidad, 2013) señala que la norma ISO 21500:2012 proporciona un nivel detallado de descripción de los conceptos y procesos que se consideran para formar buenas prácticas en la gestión de proyectos, pero según (Verástegui, 2014), aun cuando no detalla herramientas o técnicas, es decir no dice cómo hacerlo ya que solo provee orientaciones generales definiendo procesos de entrada y salida, se puede concebir como un compendio o una guía en vez de una metodología de gerencia de proyectos propiamente dicha, a partir de la cual cada organización define los pasos a seguir para alinear sus objetivos con la estrategia y sus proyectos. A diferencia de otras guías o estándares, esta se dirige a las organizaciones, con el fin de proveer un marco adicional de apoyo para resaltar la importancia del rol del Gerente de Proyectos dentro de las empresas o entidades y ha sido principalmente basado en el PMBOK (Verástegui, 2014)

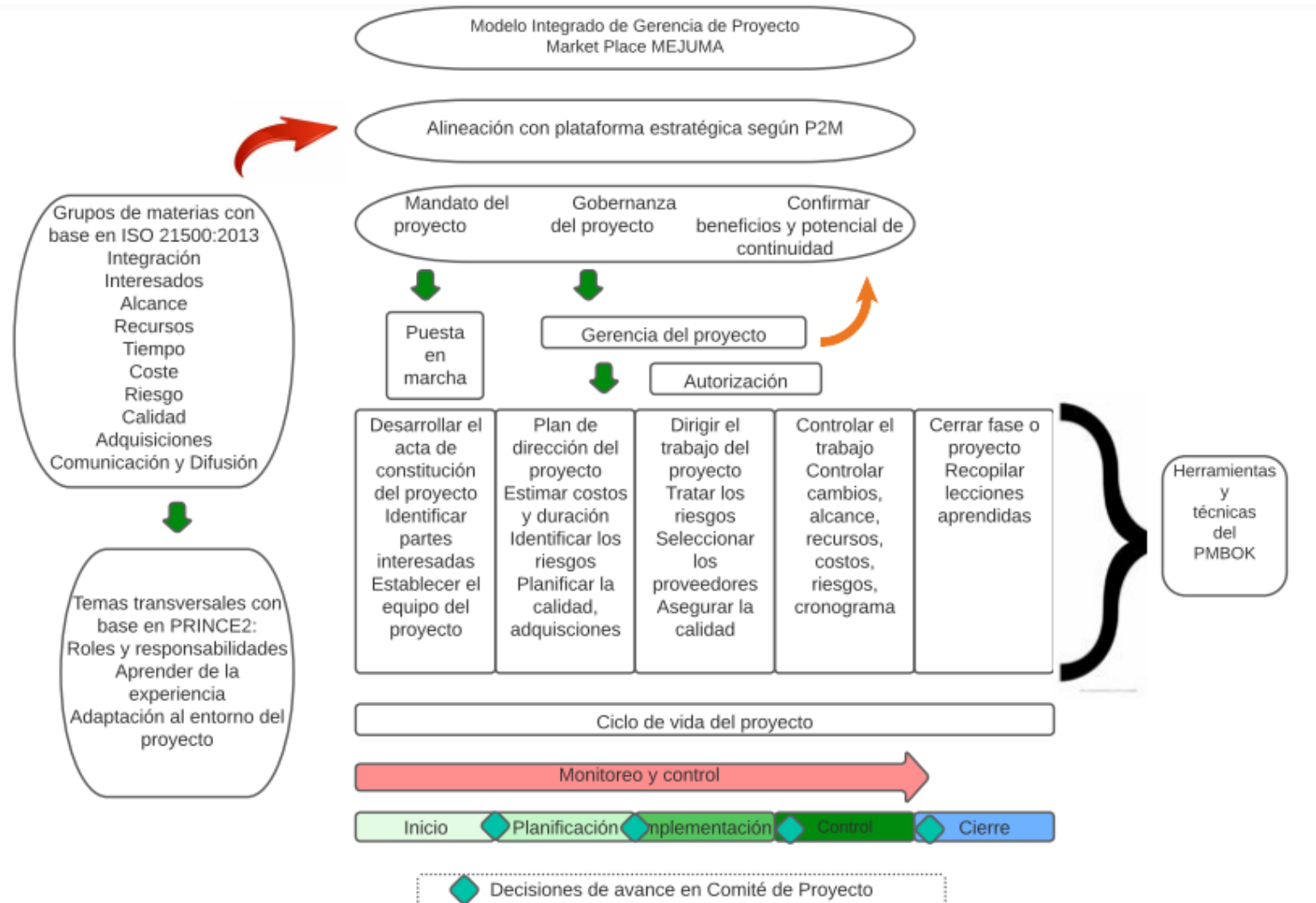
Su aporte más importante es la unificación de conceptos de gestión con lo que busca que cada organización desarrolle su metodología de trabajo, y aunque no es una norma certificable, las organizaciones pueden adoptar las orientaciones, grupos de procesos y materias (factores para tener en cuenta para alcanzar el éxito del desarrollo de los proyectos) para alcanzar un alto grado de eficiencia y calidad en sus procesos que sean certificables por otras agencias o instituciones. Para la (Asociación Española para la Calidad, 2013), los beneficios de este compendio de buenas prácticas incluyen el proporcionar los principios universales de gestión de proyectos y procesos, así como la flexibilidad para la implementación según las necesidades organizacionales (Verástegui, 2014).

Con base en el análisis anterior y teniendo en cuenta el contexto organizacional, la estrategia propuesta, y las condiciones macro y microeconómicas de la idea de negocio del Marketplace MEJUMA, se recomienda el uso de los lineamientos del estándar de proyectos ISO 21500:2013, e involucre aspectos de los otros estándares como herramientas y técnicas del PMBOK y PM2, cambio climático del P2M, roles de administración del proyecto y responsables de PRINCE2.

Según (ISO, 2013), el ciclo de vida del proyecto es entendido como el conjunto de fases lógicas que deben seguirse para un proyecto desde su inicio hasta su fin. Cada fase es un grupo de actividades que están relacionadas y terminan con un punto de revisión en el

cual se decide si se puede continuar con la siguiente fase y de esta forma garantizar la calidad y oportunidad de los entregables. En este sentido, y considerando que el enfoque del ciclo de vida del proyecto es predictivo toda vez que los requisitos del mismo son fijos, las actividades del proyecto se realizan una única vez en todo el proyecto, proporcionando una entrega única, que las incertidumbre es baja y que se pretende gestionar los costos y tiempos primordialmente; la siguiente ilustración presenta las fases del ciclo de vida predictivo o tradicional propuesto para la idea de negocio del Marketplace MEJUMA, lo cual ayudará a gestionar el proyecto de una forma organizada y contribuirá a la generación de valor de este, involucrando aspectos de gobernanza.

Ilustración 10. Modelo Integrado para la Gerencia del Proyecto - Idea de negocio Market Place MEJUMA.



Fuente: Elaboración propia, 2022

En consecuencia, se propone que se lleven a cabo la totalidad de los procesos definidos en el estándar y que se elaboren como mínimo los siguientes documentos, en donde gran parte de la información ya está contenida en el presente trabajo:

- ✓ Enunciado del alcance del proyecto
- ✓ Acta de constitución del proyecto
- ✓ Registro de riesgos
- ✓ Registro de interesados
- ✓ Plan para la dirección del proyecto
- ✓ Lista de actividades
- ✓ Estimaciones de costos
- ✓ Registro de lecciones aprendidas
- ✓ Criterios de selección de proveedores

2.4. Productores.

A partir del estudio de mercado, se ha establecido como productores objetivo (potenciales socios de nuestra organización) a aquellos productores independientes que se ubican en Bogotá y sus alrededores, es importante mencionar que las características del mercado en Bogotá son las de mayor interés, teniendo en consideración que cuenta con una población de más de 8 millones de habitantes, representa el 35% del consumo de frutas y verduras a nivel nacional (DANE, 2022), donde el principal acceso está representado en 44 plazas de mercado entre públicas y privadas, distribuidas entre las 20 localidades (Secretaría Distrital de Integración Social , 2021), algunas de ellas, por ejemplo, Usme, Suba y Ciudad Bolívar, tienen áreas urbanas y rurales donde aún existen tradiciones campesinas dedicadas a la agricultura y se podrían conseguir potenciales socios productores, sin embargo, los municipios aledaños a Bogotá en sus puntos cardinales, tienen un potencial importante como Soacha, Chipaque, Funza, Mosquera, El Rosal, La Calera, Choachí, Chía, Cajicá, Tabio, Tenjo, Cota, entre otros. Se cuenta con una base de datos preliminar de potenciales socios comerciales que serían sujetos a un escrutinio de selección/ negociación de ponerse en marcha la propuesta.

Inicialmente se buscará establecer un acuerdo comercial con aquellos que cumplan con los requisitos mínimos de calidad de sus productos, alineados con nuestra propuesta de valor y diferenciación (métodos de producción orgánicos y/o de producción limpia).

De esta selección de socios comerciales, se espera generar una oferta de productos que puedan interesarles a los consumidores finales. De nuestro proceso de análisis de consumidor, identificamos que los consumidores promedio estarían dispuestos a consumir las principales frutas y verduras de la canasta familiar. Así mismo, dentro del análisis de mercado, encontramos que los productores identificados inicialmente tienen la capacidad de producir una gran variedad de estos productos. Incluso algunos productos diferenciados, lo cual ofrecería una posibilidad de alcanzar una amplia selección de productos.

Dentro de la oferta que cada productor, están incluidas las condiciones de cobertura y períodos de entrega que manejen. Estos son pequeños y medianos productores no cuentan con infraestructura o rutas de entregas desarrolladas. En cambio, se deben establecer parámetros de prestación del servicio, ya sea prestado por ellos mismos o por un tercero. En un principio, el objetivo de la plataforma es brindarles un mayor alcance a estos productores, de la mano de una buena estrategia publicitaria, tecnología y facilidades de pagos y pedidos. Por ahora, la propuesta no contempla proveer servicios de transporte o logística, estos seguirán corriendo por parte del productor, tal como estos lo hayan manejado hasta el momento.

Finalmente, al establecer el acuerdo comercial con los productores, será incluida la condición de estar sujetos a revisiones de control periódicas (Trimestralmente) para asegurar la calidad de los productos que se ofrecen en la plataforma. Estas condiciones de aseguramiento de calidad tendrán su base en el desarrollo e implementación de un programa de producción limpia.

Aun cuando no se proponga prestar el servicio de transporte desde nuestro lado, es crucial garantizar que esto no habrá de afectar la propuesta de valor que se propone. Independiente del medio en que se realice la entrega de los pedidos, MEJUMA mantendrá un seguimiento de la prestación del servicio a través de los acuerdos comerciales pactados con los proveedores, así como a través de las encuestas de satisfacción.

2.5. Condiciones del negocio.

El planteamiento inicial de la propuesta consiste en proporcionar un medio de conexión entre los productores y los consumidores finales. Esto, presentando una Landing Page donde las personas puedan encontrar un listado completo con los socios productores, así como los productos que estos ofrecen (junto con sus especificaciones), ubicación, estimación de tiempo de entrega y precio. Finalmente, disponer de una interfaz de solicitud de pedido y pago dentro de la plataforma en el que puedan hacer seguimiento de sus pedidos e incluso ofrecer soporte a los consumidores.

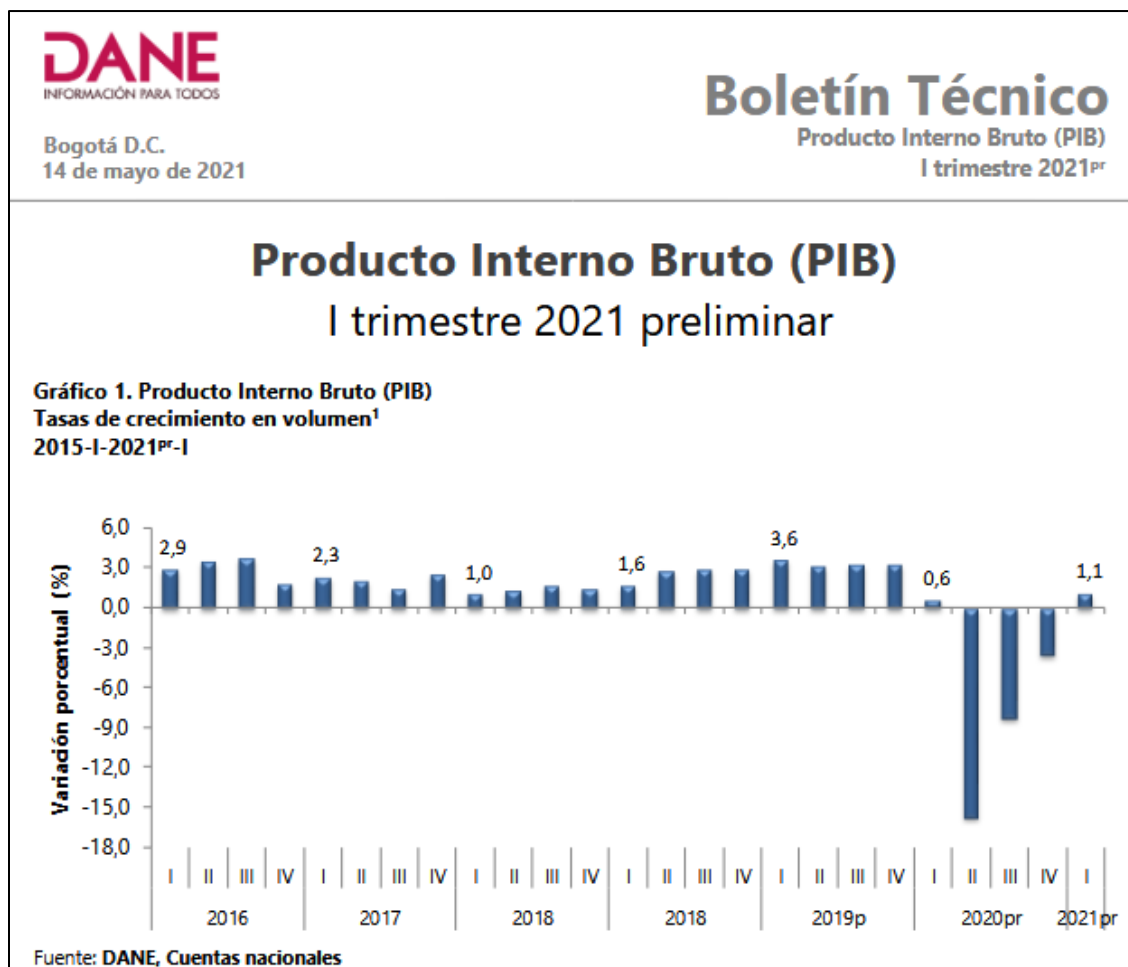
Como uno de los objetivos de la organización es el promocionar a pequeños y medianos productores, buscamos establecer un sistema de utilidades en el que estos no se vean afectados. Por lo tanto, establecemos como margen de utilidad de mínimo 15% el cual estará dirigido al consumidor final como aumento del precio inicial establecido por el productor. Sin embargo, inicialmente, los productores tendrán la responsabilidad de hacer la entrega de sus respectivos productos acorde a los tiempos establecidos.

3. Análisis del Sector

3.1. Caracterización Del Sector.

Colombia ha sufrido diferentes transformaciones estructurales en materia económica que impactan directamente en la producción de bienes y servicios en el sector agropecuario, como resultado de las medidas de aislamiento y el cierre de actividades productivas para contener la Pandemia a nivel mundial conocida como COVID-19, la economía colombiana se vio fuertemente impactada, cayó 15,7% en el segundo trimestre de 2020, la caída más fuerte para un trimestre desde que se construye la serie trimestral de datos elaborada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (DANE, DANE, s.f.) Con la apertura gradual de la economía, el Producto Interno Bruto (PIB) continuó con variaciones negativas durante el tercer trimestre (-8,4%) y cuarto trimestre (-3,6%). Al finalizar el año, la contracción de la economía fue de 6,8%, la tasa más negativa desde que oficialmente el Departamento Nacional de Estadística - DANE construye series de producción en el año 1975. (DANE, 2021)

Aunque el contexto económico mundial tuvo un comportamiento complicado durante el primer trimestre de 2021, el PIB creció 1,1% ante la mayor apertura de los sectores económicos en Colombia, proyectando una recuperación económica. La recuperación de la economía evidenció que, en ocho de los doce sectores económicos evaluados por el DANE, se registraron variaciones positivas, en donde el sector agropecuario representó un aporte positivo del 3.3%, Bogotá, al ser la ciudad más grande, aportó de manera importante en esta recuperación, de acuerdo con el mercado mayorista de las plazas de mercado, Corabastos, Paloquemao, Plaza de las Flores y Plaza Samper Mendoza con el incremento en el consumo de verduras, hortalizas y frutas frescas (DANE, 2022).

Ilustración 11. Crecimiento sectorial del PIB.


Fuente: Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) I Trimestre 2021.

Ilustración 12. Crecimiento de Valor Agregado por actividad económica

Tabla 1. Valor agregado por actividad económica
Tasas de crecimiento en volumen¹
2021^{Pr}- Primer trimestre

Actividad económica	Tasas de crecimiento	
	Serie original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Anual	Trimestral
	2021 ^{Pr} - I / 2020 ^{Pr} -I	2021 ^{Pr} - I / 2020 ^{Pr} - IV

Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	3,3	1,8
Explotación de minas y canteras	-15,0	6,8
Industrias manufactureras	7,0	3,3
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado ²	-1,3	0,7
Construcción	-6,0	17,0
Comercio al por mayor y al por menor ³	-0,8	5,5
Información y comunicaciones	2,6	4,9
Actividades financieras y de seguros	4,9	1,1
Actividades inmobiliarias	1,7	0,6
Actividades profesionales, científicas y técnicas ⁴	1,5	3,4
Administración pública, defensa, educación y salud ⁵	3,5	-0,9
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios ⁶	7,6	11,1
Valor agregado bruto	1,0	3,3
Total impuestos menos subvenciones sobre los productos	1,6	1,4
Producto Interno Bruto	1,1	2,9
Fuente: DANE, Cuentas nacionales		

Fuente: Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) I trimestre 2021.

Según el boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB) del 1er trimestre del 2021, las ventas del comercio minorista que impacta directamente a los comercializadores de frutas y verduras y al sector agropecuario, empezaron a caer en marzo de 2020, evidenciando una fuerte caída que se profundizó en abril, mes en el que las ventas del sector se redujeron 42,9% respecto a igual mes del año anterior. En ocho meses de 2020, se registraron variaciones negativas en las ventas al comercio al por menor, por los efectos de las medidas tomadas para hacerle frente a la emergencia ocasionada por el COVID-19. Correspondiendo al mes de abril de dicho año la mayor caída (-42,9%). A partir de la mayor apertura gradual de la economía se observó un cambio en la tendencia. Las ventas reales del comercio al por menor registraron una variación positiva de 75% en abril de 2021, la generación de empleo presentó una variación negativa de 2,5% en abril de 2021.

Según el boletín técnico IPC del DANE (2021), la inflación aumentó en 2021 y en abril se ubicó en 3,3% anual (por encima de la meta inflación de 3%). Pero básicamente fue coyuntural a la variación de precios en el mes de abril que los bloqueos y marchas generaron desabastecimiento y encarecimiento de ciertos productos, en especial, los alimentos. Precisamente, los alimentos y bebidas habían aumentado 9,2% en términos anuales en dicho mes, DANE (2021).

Los factores anteriormente mencionados impactan directamente en la cadena de distribución y abastecimiento de bienes y servicios del sector agropecuario, algunos factores económicos, políticos y sociales, que no pueden ser controlados y que afectan directamente en el precio final al usuario.

3.1.1. Análisis PESTEL

El análisis del entorno externo es de suma importancia para conocer el contexto en el cual inicia el negocio, y así mismo para establecer estrategias que permitan a la idea de negocio Market place MEJUMA, anticiparse a situaciones favorables o desfavorables, según las condiciones inciertas del futuro. Es por esto, que para efectos de tener un primer panorama del contexto que rodea este negocio, se aplicó la matriz PESTEL, para conocer y analizar los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Este análisis permitió conocer las amenazas y oportunidades del proyecto.

3.1.1.1 Factores Políticos

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural diseñó la estrategia “Coseche y venda a la fija” fundamentada en el esquema de articulación de los productores agropecuarios a los mercados, conocido como ‘Agricultura por Contrato’, el propósito de esta estrategia es contribuir a reducir la incertidumbre y riesgos que caracterizan a los procesos de comercialización agropecuaria, a través de la venta anticipada de la producción de pequeños y medianos productores rurales a la industria, grandes superficies y plataformas de comercialización. Generando de esta forma, una mayor equidad en la distribución de las utilidades producidas a lo largo de la cadena de comercialización agropecuaria. La meta que se ha propuesto lograr en el cuatrienio 2018 – 2022 corresponde a que trecientos mil (300.000) productores, hombres y mujeres, suscriban acuerdos comerciales para la venta segura de su producción agropecuaria, forestal, acuícola o pesquera.

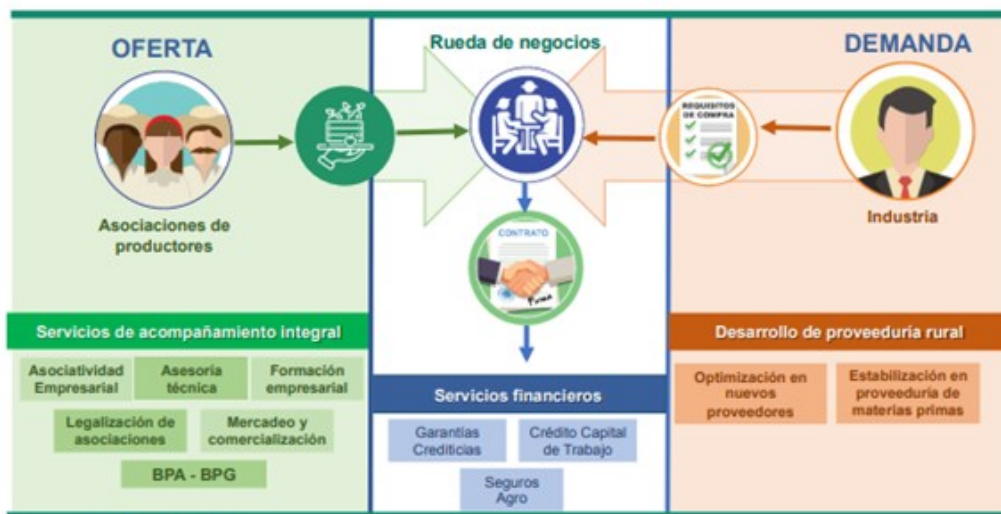
Los objetivos específicos de esta estrategia son: 1. Generar un suministro estable de materias primas y productos agropecuarios, con las características de calidad y condiciones técnicas requeridas por la industria y los mercados finales. 2. Fomentar procesos de producción agropecuaria más eficientes y rentables, tanto para productores como compradores, y productos

finales de mayor calidad e inocuidad para los consumidores. 3. Incentivar la formalización de relaciones comerciales entre compradores y vendedores agropecuarios, reduciendo la volatilidad de los precios de los productos agropecuarios. 4. Aportar al ordenamiento de la producción agropecuaria, y con ello a una mayor competitividad sectorial.

Esta estrategia se pretende realizar a través de acciones como: Estrategia de comercialización sectorial, gestión de alianzas con el sector agroindustrial y grandes superficies, servicios de acompañamiento técnico integral, generación de espacios de encuentro oferta-demanda, incentivos tributarios a las inversiones en el agro, incentivos financieros a la agricultura por contrato. En esta última se destaca, la línea especial de crédito (LEC) Agricultura por contrato, en la cual las tasas de interés son las más bajas del mercado en 2019, para el pequeño productor de 3.5 % E.A. y para el mediano de 5.5 % E.A. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019).

La siguiente gráfica presenta el proceso de encuentro oferta y demanda para avanzar en agricultura por contrato.

Ilustración 13. *Proceso de encuentro oferta y demanda para avanzar en agricultura por contrato.*



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019

Sumada a la anterior estrategia se encuentra la de “Juntos por el campo”, esta cuenta con programas de apoyo a la compra de agro insumos, banco de maquinaria y financiamiento, en el

cual los campesinos que se inscriban pueden recibir hasta un 30% de descuento en las compras de estos productos. Para esta iniciativa el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, dispone de 130 mil millones de pesos para invertir en el campo, que se espera distribuir de la siguiente manera: 35 mil millones para dar el 30% en la compra de agro insumos, beneficiando a más de 26 mil pequeños productores, 32.600 millones para la adquisición de maquinaria en todos los departamentos y 50 mil millones para la creación de la línea de crédito 'El campo no para', que cuenta con una baja tasa de interés para el sector rural.

El programa está destinado para más de 26 mil pequeños productores del país que vivan especialmente de cultivar frutas, hortalizas, tubérculos, animales, cacao, plátano y frijol. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020).

Según el informe de política monetaria del Banco de la República de julio de 2021, y a pesar de los fuertes choques negativos, el crecimiento económico esperado para la primera mitad del año (9,1%), es significativamente mayor que lo proyectado en el informe de abril (7,1%), signo de una economía más dinámica que se recuperaría más rápido de lo previsto. Frente al pronóstico del informe pasado, la recuperación de la demanda externa, los niveles de precios de algunos bienes básicos que exporta el país y la dinámica de las remesas de trabajadores han sido mejores que las esperadas y seguirían impulsando la recuperación del ingreso nacional en lo que resta del año. A esto se suma la amplia liquidez internacional, la aceleración en el proceso de vacunación y las bajas tasas de interés, factores que continuarían favoreciendo la actividad económica. La mejor dinámica del primer semestre, que llevó a una revisión al alza en el crecimiento de todos los componentes del gasto, continuaría hacia adelante. El pronóstico continúa incluyendo efectos de corto plazo sobre la demanda agregada de una reforma tributaria de magnitud similar a la proyectada por el Gobierno. Con todo eso, en el escenario central del informe, el pronóstico de crecimiento para 2021 es del 7,5 % y para 2022 del 3,1 %, según informe de política monetaria del Banco de la república (2021).

Por otra parte, las perspectivas de las cuentas fiscales de Colombia se deterioraron, Standard & Poor's Global Ratings (S&P) y Fitch Ratings (Fitch) redujeron su calificación crediticia, los bloqueos y problemas de orden público afectaron el producto y el país enfrentó una nueva ola de contagios de Covid-19 más acentuada y prolongada que las pasadas. Todo lo

anterior se ha reflejado en un aumento de las primas de riesgo y en una depreciación del peso frente al dólar. Esto ha ocurrido en un entorno favorable de ingresos externos. Los precios internacionales del petróleo, del café y de otros bienes básicos que exporta el país aumentaron y han contribuido a la recuperación de los términos de intercambio y del ingreso nacional, y han mitigado las presiones al alza sobre las primas de riesgo y la tasa de cambio. (Banco de la República, 2021).

En el escenario macroeconómico actual se espera que las condiciones financieras internacionales sean algo menos favorables, a pesar de la mejora en los ingresos externos por cuenta de una mayor demanda y unos precios del petróleo y de otros productos de exportación más altos. En lo corrido del año las cifras de actividad económica muestran una demanda externa más dinámica de la esperada.

Finalmente, la postura expansiva de la política monetaria sigue soportando unas condiciones financieras internas favorables, dado que en el segundo trimestre la tasa de interés interbancaria y el índice bancario de referencia (IBR) se han mantenido acordes con la tasa de interés de política. Las tasas de interés promedio de captación y crédito continuaron históricamente bajas, a pesar de algunos incrementos observados a finales de junio. La cartera en moneda nacional detuvo su desaceleración anual y, entre marzo y junio, el crédito a los hogares se aceleró, principalmente para compra de vivienda. La recuperación de la cartera comercial y de los desembolsos a ese sector fue importante, y se alcanzó de nuevo el elevado saldo observado un año atrás, cuando las empresas requirieron niveles significativos de liquidez para enfrentar los efectos económicos de la pandemia. El riesgo de crédito aumentó, las provisiones se mantienen altas y algunos bancos han retirado de su balance una parte de su cartera vencida. No obstante, las utilidades del sistema financiero se han recuperado y sus niveles de liquidez y solvencia se mantienen por encima del mínimo regulatorio. (Banco de la República, 2021).

3.1.1.2 Factores económicos

Según el DANE, para el primer semestre de 2021, la economía de Colombia creció 8,8% frente a los primeros seis meses de 2020. el producto interno bruto PIB, en el país en el segundo trimestre de 2021 creció un 17,6%, dentro de las actividades que contribuyen a este repunte se

encuentra el alojamiento y servicios de comida, creciendo un 40,3% y contribuyendo con 6,1 puntos porcentuales a la variación anual. (DANE, 2021)

Se destaca el crecimiento de las actividades agropecuarias con una variación de 3,8%, como los cultivos transitorios y permanentes, como por ejemplo hortalizas, frutas, caña panelera y flores, entre otros favorecieron este resultado. Es de anotar que durante la pandemia este sector no arrojó datos negativos. (Agronet, 2021).

Con relación a la tasa de desempleo y según la Cámara de Comercio de Bogotá y publicación del DANE del 31 de agosto relacionada con los resultados de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) que mide la dinámica del mercado laboral en Colombia y las principales ciudades y áreas metropolitanas. Encuesta en la cual se clasifica a las personas según su fuerza de trabajo en ocupadas, desocupadas o inactivas.

El resultado de la encuesta para julio de 2021 indica que “la tasa de desempleo del total nacional fue 14,3%, lo que significó una disminución de 5,9 puntos porcentuales con respecto al mismo mes de 2020, cuando se ubicó en 20,2%, pero manteniéndose en niveles superiores al de julio de 2019 (prepandemia), con 3,6 puntos porcentuales por encima de la tasa de ese año (10,7%)” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

“En el periodo julio de 2021, la cantidad de ocupados fue de 20,9 millones, lo cual significa un aumento de 2,9 millones de personas frente a julio de 2020 cuando fue de 18,0 millones. Al comparar con el mismo periodo de 2019, se observaron 1,2 millones de ocupados menos.” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021) En cuanto al número de desocupados en el país fue de “3,5 millones de personas, 1,1 millones de personas menos que en julio de 2020, pero, mayor en 827 mil personas respecto a julio de 2019.” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

En cuanto a la inflación y según el DANE, en su variación anual se ubicó en agosto de 2021 en 4,44%, es decir 2,56 puntos porcentuales más que la de agosto de 2020, cuando fue de 1,88%. “Por su parte, el Índice de Precios al Consumidor para el mes de agosto fue de 0,45%, mientras que la variación en el año corrido (enero- agosto) se ubicó en 3,93%.” (Portafolio, 2021). El resultado se debió principalmente por la variación mensual de las divisiones alimentos y bebidas no alcohólicas, y restaurantes y hoteles. “En agosto de 2021, los mayores incrementos

de precio se registraron en las subclases: moras (9,89%), plátanos (8,71%) y tomate (8,15%). Por su parte, las mayores disminuciones de precio se reportaron en las subclases: cebolla (-4,86%), huevos (-3,54%) y naranjas (-2,97%)” (Portafolio, 2021).

Otra variable de análisis que se tuvo en cuenta es el salario mínimo, el cual fue determinado por el gobierno nacional a través del decreto 1785 del 29 de diciembre de 2020. “El salario mínimo subió \$30.723 al pasar de \$877.803 en 2020 a \$908.526 en 2021, mientras que el auxilio de transporte aumentó 3.600 pesos” (Diario AS Colombia, 2021), es decir que el total es de 106.454 pesos. Adicionalmente, según La República (2021), las frutas, las verduras y las carnes, son los productos con mayor aumento de precio desde el paro que vivió el país a principios de este año. Algunos productos con incrementos de más del 50%.

3.1.1.3 Factores sociales.

A comienzos de marzo de 2020, el país reportó el primer caso de contagio de Covid-19, en las primeras semanas se decretó la emergencia sanitaria, con lo cual se vieron afectados todos los sectores. Gran cantidad de personas se abastecieron para los días de cuarentena. A la par que se establecía el trabajo en caso, se dispusieron otras acciones para contener el contagio como uso del tapabocas, lavado de manos frecuente, cierre de establecimientos como bares y restaurantes, pico y cédula, clases virtuales, telemedicina, distanciamiento social, prohibición de reuniones y eventos, entre otros. Hoy, después de diecisiete meses, y después de pasar por tres picos de pandemia, se continua con el plan de vacunación para la población (la cual inició de forma escalonada para los mayores de 80 años). Uno de los sectores con menor impacto fue el de la agricultura.

Sin embargo, el sector agricultura se vio afectado negativamente con los paros que en mayo y junio de 2021 se llevaron a cabo, los bloqueos de las carreteras y los problemas de orden público tuvieron un fuerte efecto negativo sobre la actividad económica y la inflación. Los anteriores eventos ocasionaron un alza en los precios de la canasta familiar y el incremento en los fletes nacionales. Una vez superadas estas situaciones, se ha venido normalizando la economía y se acerca poco a poco a la nueva realidad social.

3.1.1.4 Factores tecnológicos

Dentro de este factor, se identifican múltiples variables que pueden afectar la propuesta de valor. Entre ellos se encontraron el nivel de desarrollo tecnológico del campo colombiano, el porcentaje de inversión nacional del PIB en investigación y desarrollo, así como la evolución tecnología y conectividad global. En cuanto al desarrollo tecnológico del agro colombiano, se encontró que “No es un secreto que la reestructuración de la economía rural debe ser un proceso de transformación social y regional que termine con el extenso atraso que mantiene al campesino colombiano en las mismas condiciones de finales del siglo XIX” (Zabala, 2013). Esto revela los retos que se han de enfrentar en la búsqueda de apoyar el agro colombiano dentro de la propuesta de valor. Como parte de la inversión nacional se identificó que, según el más reciente informe de nacional de competitividad, el porcentaje del PIB invertido en ACTI (Actividades de investigación y desarrollo, innovación y capacitación) fue del 0,61% y en I+D fue del 0,24%. Esto puede representar en una dificultad al momento de encontrar proveedores con una certificación de agricultura orgánica y, por consiguiente, sea una desventaja competitiva en el mercado. Finalmente, respecto al nivel de globalización y desarrollo en temas de conectividad (aplicaciones móviles, redes sociales y de comunicación), se puede identificar una gran oportunidad de acceso al mercado y la facilidad de oferta de productos.

3.1.1.5. Factores ecológicos

Los factores más relevantes para el desarrollo productivo del campo están asociados a las afectaciones por el cambio climático, zonas donde la temperatura ha aumentado y donde los microclimas afectan la producción de frutas y verduras, el uso adecuado de los recursos hídricos en la agricultura, propendiendo por su equilibrio y evitando la contaminación, la falta de políticas públicas que incentiven procesos productivos renovables, además, que sean más contundentes con la contaminación del suelo, la tala indiscriminada de árboles y la normatividad ambiental en materia de producción limpia y/o orgánica, así como también del desarrollo sostenible del campo, según lo define la FAO (Organización Alimento y Agricultura de las Naciones Unidas), “La agricultura orgánica es un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca, dándole énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo, a

minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana” (FAO, s.f., párr. 1).

3.1.1.6. Factores legales

En cuanto al factor legal, se identificaron varias Leyes que pueden afectar la implementación de la propuesta de valor, aparte de las usuales regulaciones que pueden afectar a una organización. Entre ellas se encontraron:

- Ley MyPyme: Eliminando las restricciones de acceso al financiamiento y el acceso a los mercados financieros.
- Ley de fomento a la cultura del emprendimiento: Esta busca promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país.
- Ley de Ciencia y Tecnología: Esta proporciona el escenario dentro del cual el estado se puede unir con los proyectos de investigación científica y tecnológica.
- Ley de racionalización del gasto público: Esta constituye una promoción para la creación del negocio e incluye que permite formar el Fondo Emprender.
- El decreto 3075 de 1997. Este regula todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimento.
- Esta última es, tal vez, la más relevante respecto a la propuesta de valor ya que es el decreto que regula toda actividad comercial que involucre la manipulación, transporte y venta de productos alimenticios.

Para el proceso de conformación legal, es necesario definir y crear la sociedad ante la Cámara de Comercio, así como inscribir el RUT ante la DIAN. Una vez el proceso de conformación está completo, se deben cumplir con las obligaciones tributarias acorde a la regulación nacional. Entre estas se encuentran: Impuesto de renta, Retención en la fuente, IVA, Gravamen a los Movimientos Financieros, ICA y el Impuesto al Patrimonio. Para este proceso.

3.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El escenario para la idea de negocio Market place MEJUMA de acuerdo con el análisis de las 5 fuerzas de Porter y la posición competitiva dentro de este, es el siguiente:

- A. Productos sustitutos: Evaluar la posible amenaza. Amenaza alta, no hay fidelidad por parte de los clientes. En el mercado se ofrecen frutas y verduras con diferentes tipos de calidad, sin embargo, hay muy buenos productos que no son orgánicos y que se podrían considerar la mayor amenaza, respecto al precio, si bien es cierto, que los productos orgánicos son un poco más costosos, para el cliente no es tan relevante el hecho de pagar un poco más por un producto de mejor calidad, respecto al posicionamiento de la marca, los clientes piensan primero en sitios de recordación como Carulla, Surtifruver, Jumbo, Éxito, que han invertido en publicidad y dedicado secciones de productos orgánicos que incluyen frutas y verduras.

- B. Amenaza de nuevos entrantes: Evaluar la posibilidad de nuevos participantes. Amenaza alta, mercado creciente hacia el consumo saludable. Las investigaciones de mercado juegan un papel fundamental en la entrada de un nuevo competidor, las experiencias de la competencia y el grado de capacidad comercial con el que cuente esta nueva competencia, también hay factores importantes como la cobertura las aplicaciones de pedidos a domicilio. Ya existen competidores como Carulla, Surtifruver, Jumbo, Éxito entre otros.

- C. Rivalidad de los competidores: Evaluar la rivalidad entre los competidores. Oportunidad alta para el Market place MEJUMA, ya que los competidores están en igualdad de condiciones respecto a los productos orgánicos, el precio juega un papel fundamental para competir con estas grandes superficies además de la innovación en el suministro de productos únicamente para consumo y el factor de diferenciación con las recetas saludables.

-
- D. Poder de negociación de los proveedores: Evaluar la posibilidad que los proveedores fijen las reglas. Amenaza alta, debido a que se depende directamente del proveedor, si bien es cierto que hay muchos pequeños productores orgánicos cerca de Bogotá, estos proveedores al ser escasos pueden fijar condiciones como precio y disponibilidad, por ejemplo, categorizar y priorizar el suministro a las empresas que más les compren, este punto tiene bastante incertidumbre, ya que nuestros consumos dependen directamente de los clientes.
- E. Poder de negociación de los clientes: Evaluar la posibilidad que los clientes fijen las reglas. El precio juega un papel fundamental para competir con grandes superficies que ofrecen productos orgánicos, sin embargo, la innovación en el suministro de productos únicamente para consumo y el factor de diferenciación con las recetas saludables son clave del éxito para el Market place MEJUMA, a este nivel, podrían considerarse las alianzas estratégicas con proveedores teniendo en consideración que hay muchos clientes que se pueden captar en el mercado.

Tabla 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

	No.	Factor	Calificación	Ponderación	Valoraciones	
(Sustitutos) Amenaza de productos o productos sustitutos	1	Frutas y verduras con alta calidad	5	0,4	2,00	
	2	Precio y el impacto que tiene para el cliente	4	0,3	1,20	
	3	Posicionamiento de las marcas	5	0,3	1,50	
				1	4,70	94%

	No.	Factor	Calificación	Ponderación	Valoraciones	
(Competidores Potenciales) Amenaza de nuevos participantes	1	Conocimiento del mercado	4	0,2	0,8	
	2	Precio	5	0,2	1	
	3	Cobertura	5	0,2	1	
	4	Calidad	4	0,2	0,8	
	5	Propiedad de activos, tangibles e intangibles	4	0,2	0,8	
				1	4,4	88%

	No.	Factor	Calificación	Ponderación	Valoraciones	
(Rivalidad de los competidores) Rivalidad entre empresas existentes	1	Investigación y desarrollo	3	0,2	0,6	
	2	Precio	4	0,2	0,8	
	3	Cobertura	4	0,2	0,8	
	4	Calidad	4	0,2	0,8	
	5	Capacidad de asociación estratégica	3	0,2	0,6	
				1	3,6	72%

	No.	Factor	Calificación	Ponderación	Valoraciones	
(Proveedores) Poder de negociación con proveedores	1	Precio	5	0,25	1,25	
	2	Cobertura	4	0,25	1	
	3	Calidad	5	0,25	1,25	
	4	Disponibilidad	4	0,25	1	
				1	4,5	90%

	No.	Factor	Calificación	Ponderación	Valoraciones	
(Consumidores) Poder de negociación compradores	1	Precio	4	0,2	0,8	
	2	Cobertura	5	0,2	1	
	3	Calidad	5	0,2	1	
	4	Disponibilidad	4	0,2	0,8	
	5	Posicionamiento de las marcas	3	0,2	0,6	
				1	4,2	84%

Fuente: Elaboración propia.

A partir de las 5 fuerzas por Porter, se establecieron los factores más representativos dentro de cada una y se definió una ponderación según su importancia relativa desde perspectiva propia. A partir de ahí, se le asignó un valor numérico a cada factor con el fin obtener su valoración relativa respectivamente. Finalmente, a partir de la sumatoria de las valoraciones dentro de cada fuerza, se calcula su “porcentaje de fortaleza”. Este define el posicionamiento de la propuesta frente a su entorno.

Como conclusión, los porcentajes pueden interpretarse de la siguiente manera:

- Productos sustitutos (94%): Amenaza alta de productos sustitutos según el posicionamiento de la competencia y la calidad de sus productos.
- Competidores potenciales (88%): Amenaza alta debido al mercado creciente hacia el consumo saludable, grandes superficies y pequeños comercios saludables.
- Rivalidad de competidores (72%): Amenaza media debido a que las empresas competidoras están en igualdad de condiciones, salvo las tiendas de barrio.

- Proveedores (90%): Amenaza alta según la escasez de proveedores de productos orgánicos y de producción limpia, disponibilidad de productos y la importancia de la propuesta para el proveedor.
- Consumidores (84%): Amenaza alta debido a la oportunidad que representa para la empresa y el alto número de los clientes potenciales.

3.3 Identificación del entorno.

3.3.1. Competencia

El comercio de frutas y verduras ha sufrido cambios notables con el paso de los años, las plazas de mercado consideradas como los puntos principales de acopio y distribución, localizadas en puntos estratégicos de las ciudades. Este modelo fue cambiando hacia el modelo de pequeños puntos de distribución en los barrios que se conocen popularmente como Fruver, donde básicamente se consiguen frutas y verduras, con el apoyo tecnológico de los últimos 20 años, las facilidades para acceder a las ventas electrónicas son cada vez mayores, una gran cantidad de establecimientos han optado por tener atención en puntos físicos y en sitios web, así como también, han desarrollado aplicaciones para suministrar frutas y verduras, herramientas como Rappi, permiten que grandes y pequeños comerciantes puedan comercializar de forma fácil y rápida sus productos, inclusive, tienen la opción de uso de la tecnología, logística y experiencia, en el caso de Rappi (Rappi, <https://www.rappi.com.co/>, s.f.), pero a través de una propia página web, que se puede desarrollar utilizando su herramienta “Propio” (Rappi, Propio, 2021) Lo que hace aún más competitivo el comercio electrónico a través de estas herramientas.

No toda la competencia tiene disponible el producto orgánico y/o de producción limpia, sin embargo, la mayoría ofrece algunos productos que no solo se limitan a frutas y verduras, oferta de gran variedad de productos saludables que atraen el consumo de los clientes como huevos, panela, miel, pan, entre otros, principalmente están los puntos de venta física, pedidos por página Web, Aplicaciones móviles (APP) y la modalidad Market Place, alternativa escogida para el desarrollo de la investigación. A continuación, se encuentra una breve descripción de cada uno de ellos

3.3.2. Punto físico / Página web

Algunos de los más representativos, sin incluir a los pequeños locales distribuidos en Bogotá, que ofrecen alternativas de suministro orgánico y producción limpia son:

- Carulla: Oferta diferenciada – Garantía de servicios (Carulla, Carulla, s.f.)
- Surtifruver: Producto de alta calidad y buen servicio (Surtifruver, s.f.)
- Jumbo: comprometido con la diversidad y el talento humano (Jumbo, s.f.)
- Éxito: Satisfacción de los clientes (Exito, s.f.)
- Gastronomy Market: Lo saludable a tu alcance (Market, s.f.)
- Price Smart: Encontramos el mejor producto, al mejor precio posible (Pricesmart, s.f.)
- Vida Orgánica: Cultivamos & distribuimos productos que generan bienestar (Organica, s.f.)
- Huertos Verdes: Somos agricultores 100% orgánicos (Verdes, s.f.)

3.3.3. APP

En la plataforma de Rappi hay diferentes opciones, algunas sin punto físico como: Surtifrutas, Mercaviva, Colsubsidio, Fresh delivery, Fithub, Mercado Vital, Fit Market, Ekilibrio, Merkaorganico, La tienda naranja. A continuación, se listan algunas de las APPs más representativas, sin pretender ser una lista exhaustiva.

- Frubana
- Fruvii
- Rappi
- Merqueo
- Plaz
- Cornershop

- MerClub
- Mucho
- Koshcampo
- ComproAgro
- Waruwa

3.3.4. Market place

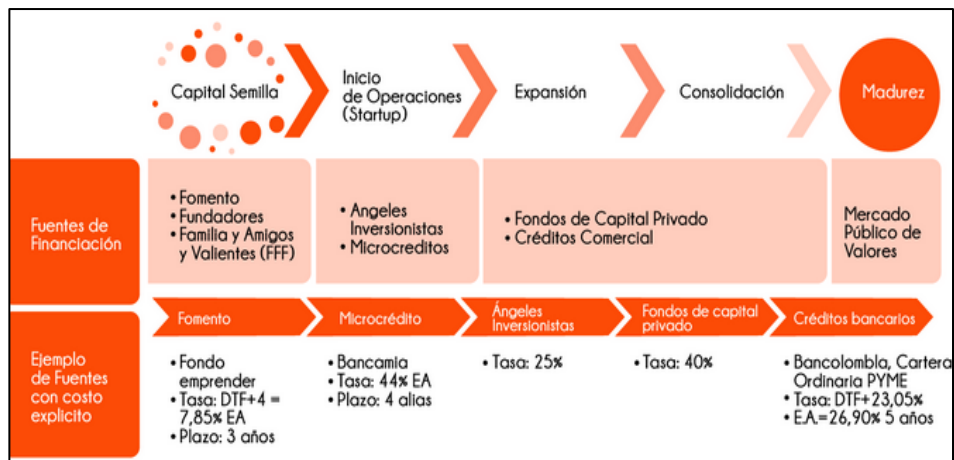
Vida simbiótica (Simbiotica) y compra orgánica (Organico, s.f.) han sido las únicas opciones identificadas con un modelo de negocio similar, donde se garantiza la recepción de pago electrónico, disponibilidad de diferentes productos por temporada y además algunos productos exóticos colombianos.

Utilizando la frase ***“MEJUMA te conecta con el campo”*** fue creado el siguiente enlace de página web <https://mejumaco.wordpress.com/>

3.4. Recursos Financieros

La Estructura del ecosistema de financiación en Colombia tiene en cuenta la fase en la cual se encuentre el emprendimiento o empresa (fase de ideación, prototipado, crecimiento inicial, crecimiento acelerado y estabilidad). Las dos primeras fases dan alcance a emprendimientos que no superen el año, la tercera fase a emprendimientos entre 1 y 3 años, la cuarta fase a emprendimientos entre 3 y 5 años y la última fase a empresas de más de 5 años. Otro aspecto importante es que la estructura del ecosistema de financiación se divide según los recursos requeridos en deuda o capital. La siguiente ilustración muestra las fases de financiamiento descritas.

Ilustración 14. Fases de financiación del emprendimiento. (EAN)



Fuente: Universidad EAN

Entendido lo anterior, y teniendo en cuenta que la idea de negocio del Market place MEJUMA, se encuentra en la primera fase (ideación), que el emprendimiento no supera el año de surgimiento de la idea, y que la inversión total asciende a \$87.854.185 pesos de los cuales se propone que cada uno de los socios aporte \$10.000.000 pesos, para un total de \$30.000.000 pesos; se concluye que la necesidad de financiación se encuentra en el orden de \$57.854.185 pesos.

Con el anterior análisis, las figuras de financiamiento más adecuadas según las condiciones y recursos requeridos para la idea de negocio son:

- Capital semilla: la principal característica es que no tiene interés, su interés es netamente social. Dentro de esta clasificación se encuentran el Fondo emprendedor e INNpulsar.
- Aceleradoras: su interés es de participación, relacionado con la rentabilidad de la idea de negocio a futuro. En esta clasificación se encuentran entre otras Wayra y Creame.
- Microfinanzas: Esta opción maneja un interés bajo, dentro de ella se encuentra Bancamía, Fundación de la mujer, Bancompartir, entre otras.
- Familia-amigos: Esta opción corresponde a familiares o amigos interesados en el crecimiento de la idea de negocio y del avance personal y social de los socios emprendedores.

Con base en lo anterior, se considera que la mejor opción es la de microfinanzas, en específico Bancamía. Para esta opción, y según información publicada en la página web de Bancamía, se ofrecen tasas EA desde 32.30%, es decir una tasa periódica mensual del 2.36% para un tipo de cliente “Estrella”, clasificación interna del Banco que permite otorgar tasas diferenciales de acuerdo con el perfil crediticio, antigüedad con el Banco y desarrollo del negocio. Debido a que el monto de financiación es bajo, se propone que el crédito se gestione para un plazo de 5 años, con lo cual la cuota mensual estimada se establece en \$1.612.105, con la posibilidad de abono a capital si los números y evolución del negocio lo permiten.

Ahora bien, los **clientes** del Market place MEJUMA, son los habitantes de la ciudad de Bogotá, indistintamente del estrato y edad. A nivel institucional, se encuentran los restaurantes, salones de eventos, fruterías, entre otros que requieren productos provenientes de cultivos de producción limpia.

4. Estudio Piloto de Mercado

4.1 Análisis y estudio de mercado

Los clientes del Market place MEJUMA, son inicialmente habitantes de la ciudad de Bogotá, que cuenta con una población de más de 8 millones de habitantes y representa el 35% del consumo de frutas y verduras a nivel nacional (DANE, 2022), sin distinción de estrato y edad, interesados en adquirir productos provenientes de cultivos de producción limpia, a través de plataformas de compra como APP, que desean de esta forma contribuir a la sostenibilidad ambiental por medio del consumo responsable.

Para validar las hipótesis planteadas en el *System Mapping*, se establecieron una serie de preguntas para los diferentes grupos de interés (Experto técnico, Aliado Clave, Empresarios, Experto en sostenibilidad y clientes potenciales). Para cada uno de estos grupos de interés se formuló una serie de 6 preguntas abiertas, de las cuales 3 se aplicaron a todos los entrevistados y 3 fueron específicas a la naturaleza de su rol en nuestro modelo de negocio. Los resultados de estas entrevistas fueron guardados en grabaciones de audio y los principales resultados de la aplicación del instrumento se listan a continuación:

El 100% de los entrevistados manifiesta entusiasmo ante la idea de negocio, varios aseguraron consumir algunos productos orgánicos o provenientes de procesos de producción limpia, debido a la calidad que estos representan. Ver anexo 6 Metodología Encuestas Grupos de Interés.

Por su parte, los roles de experto técnico, experto en sostenibilidad y aliado clave, resaltaron los principales desafíos que conlleva el trabajar con productos orgánicos y/o de producción limpia (producción, refrigeración, transporte, factores climáticos y su correspondiente impacto en el precio del producto), dificultades que se superan con la estrategia de Market place.

Desde la perspectiva de los emprendedores, se resaltó el proceso de análisis de mercado incluyendo la identificación de entorno respecto a los Market Place y las alternativas en el mercado para compraventa de frutas y verduras de producción limpia. Así mismo, la búsqueda

de proveedores y/o colaboradores que inicialmente están ubicados en los municipios aledaños a Bogotá, como Soacha, Chipaque, Funza, Mosquera, El Rosal, La Calera, Choachí, Chía, Cajicá, Tabio, Tenjo, Cota, por las facilidades de acceso y suministro en la ciudad, teniendo en consideración que el proveedor se encargara del suministro directo al cliente final. El establecimiento de relaciones comerciales contempla el cobro de un porcentaje de intermediación del 15% por el proceso de comercialización, pago por medios electrónicos y la posibilidad de tener visibilidad, conectividad y ventas con el usuario final.

Respecto la diferenciación del producto/ servicio frente a la competencia esta la abundante lista de pequeños productores que ofrecen sus productos y servicios con poca visibilidad en el mercado Bogotano, la comunicación directa entre el proveedor y el comprador, la entrega de un producto limpio, fresco y de calidad, además, de los procesos de trazabilidad para asegurar que esta diferenciación se pueda cumplir. Así mismo, la realidad del proceso innovador implica un nivel de resiliencia importante y que es requerido para alcanzar el éxito con la propuesta.

Finalmente, los clientes se mostraron a favor de la condición de adquirir productos orgánicos o con producción limpia, aun incurriendo en un costo adicional. De la misma forma, este grupo de interés valora los beneficios de este tipo de productos y buscan incluirlas en su dieta diaria.

4.1.1. Tamaño de Mercado.

Colombia es un referente en Latinoamérica para el desarrollo de plataformas tecnológicas, es por esto por lo que hay más de 200 empresas tecnológicas “startups” con potencial para crecer en el sector de tecnologías para alimentos “foodtech” de las cuales, un 18.5% corresponden al sector alimentos y agro, 37 empresas, que a su vez representa el 3,33% del total de startups que integran el ecosistema en el país. Con lo cual, estas iniciativas posicionan al foodtech entre los 10 sectores con mayores proyecciones de crecimiento en los próximos años (innpulsacolombia, 2022). Enlazar a pequeños y medianos productores de frutas y verduras con restaurantes, tiendas y clientes en general, es el plus que ofrecen hoy algunas plataformas como como Merqueo, Frubana o iFood, entre otras, encargadas de ofrecer servicios de abastecimiento con bajos costos, gran variedad y calidad de alimentos buscando apoyar a los trabajadores del campo colombiano. (Rudas, 2022)

Con más de 55.000 restaurantes activos, las apps se han convertido en un aliado para los productores, restaurantes y personas en general, por ejemplo, Frubana (Frubana, 2022), provee de frutas, verduras, abarrotes, alimentos e insumos a restaurantes, mediante la conexión directa entre productores locales, los productores reciben mejores precios por la calidad de sus productos minimizando la intermediación, generando mayores beneficios para las partes. (Rudas, 2022)

4.1.2. Riesgos y oportunidades de mercado.

La oportunidad más relevante es la migración al uso tecnológico por la mayoría de las personas, como consecuencia del periodo de adaptación desarrollado en medio de la pandemia por el Covid 19, este proceso tecnológico ha revolucionado a todos los sectores, incluido el alimenticio y agro, continua siendo un riesgo importante lo referente a la financiación y por supuesto el auge tecnológico que atraviesa la región donde más de 350 ideas de negocio para desarrollar aplicaciones, participan en rondas de emprendimiento para lograr inversiones. (innpulsacolombia, 2022)

Adicionalmente, los riesgos propios de un negocio de este estilo son:

- Productos perecederos: Las características propias de un producto de consumo como lo son las frutas y verduras, y en especial orgánicas y de producción limpia, tienen el reto de una conservación fresca y óptima.
- Variabilidad climática: Como ya se ha mencionado anteriormente, los cultivos de este tipo de productos son especialmente susceptibles a las condiciones climáticas. Estas pueden llegar a tener gran impacto sobre el nivel de producción y, por lo tanto, sobre la misma capacidad de oferta.
- Condiciones fitosanitarias de los cultivos: El principio diferenciador de la propuesta es el tipo de producto. Teniendo en cuenta las condiciones sanitarias que se deben cumplir como requisito de calidad, ciertamente representa una de las principales dificultades
- Crisis Económica: La situación económica mundial está muy inestable actualmente y representa una dificultad bastante alta desde la perspectiva de cualquier

emprendimiento. Incluyendo la compra de insumos/ productos, consolidar buenos negocios comerciales y la captación de consumidores.

Del mismo modo, es posible identificar las oportunidades propias de la propuesta, tal como lo son:

- Conciencia poblacional: A través de los últimos años, la conciencia ambiental y nutricional se ha visto en aumento, incrementando el número de programas ambientales, así como individuos cambiando sus hábitos alimenticios. Esto presenta la oportunidad de incorporarse a dicha corriente y explotar su potencial.
- Tendencias saludables: la tecnología de la conectividad, de la mano de la globalización, ha revelado un comportamiento impulsado por la moda. Esto ha generado que las personas desarrollen una moda de su hábito alimenticio, el cual ha estado en auge durante los últimos años. Las personas hoy en día buscan nuevas opciones para sus deseos alimenticios y es ahí donde la propuesta cuenta con la oportunidad de suplir esa necesidad del mercado.

4.1.3. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes

Se desarrollo una Landing Page como alternativa de conexión entre usuarios compradores y vendedores productores, es una oportunidad de enlace para gestionar beneficios entre la partes, visibilidad, conectividad y ventas para el pequeño productor y un producto fresco, comunicación directa, trazabilidad y producto limpio para el comprador

4.1.3. Metodologías de análisis de los competidores

Para el análisis de los competidores, se desarrollarán estudios de mercado con el fin de identificar las ventajas que tenga nuestra propuesta, así como las oportunidades de mejora. Adicionalmente, será necesario hacer estudios de campo constantes que permitan evaluar el servicio que ofrecen a sus clientes. La herramienta fundamental y factor diferenciador con la competencia, es la base de datos de los pequeños cultivadores de la sabana de Bogotá, inicialmente, los procesos de registro, verificación y revisión técnica aleatoria

hacen que constantemente los productores busquen optimizar sus procesos de producción limpia como parte del proceso productivo.

4.1.4. Fijar los precios.

La proyección precios del Market place MEJUMA, se estableció como producto 15 variedades de frutas y 10 variedades de verduras, para la estimación de cantidades, se consideró la venta de 1.000 unidades mensuales de frutas y 1.000 unidades mensuales de verduras, para 25 adscritos, es decir, 1.000 unidades x 25 usuarios finales: 25.000 unidades al mes, para un total de 300.000 unidades al año. Mientras que para los precios de venta, se consideró una comisión de intermediación del 10% sobre los productos vendidos a través de la plataforma de MEJUMA, se tomaron los precios promedio de 15 variedades de frutas y 10 variedades de verduras, para determinar un único valor para frutas de (\$ 6.161 Pesos) con una comisión de intermediación del 10% (\$616 Pesos) y para verduras de (\$7.617 Pesos) con una comisión de intermediación del 10% (\$761 Pesos) , estos valores se calcularon considerando una muestra de 10 establecimientos que suministran frutas y verduras con producción limpia, alimento ecológico y/u Orgánico, los establecimientos fueron los siguientes: Carulla, Vida orgánica, Éxito, Merkaorganico, Mercaviva, Surtifrutas, Frubana, Gastronomy Market, Pricesmart y Compraorganico, la consulta de estos precios fue realizada mediante la página web de cada uno de los establecimientos, con base en esta información recolectada (Los precios varían teniendo en cuenta la inflación). Para el escenario de punto físico (Ver Anexo 1A Productos Físico) se consideró el escenario fijando un precio de venta 15% menor que la competencia. Se calculó un costo promedio inicial, a partir de las referencias definidas anteriormente; sin embargo, luego de realizar los análisis y ejercicios con el escenario Market Place, es mucho más favorable considerar este modelo de negocio, por la inversión, el riesgo y las ganancias a corto, mediano y largo plazo. (Ver Anexo 1B Productos Market Place - Cotizaciones.)

4.1.5. Indicadores financieros.

Se realiza el análisis con el simulador para los dos escenarios, punto físico y *Market-place*. Del análisis del punto físico se identificaron los siguientes indicadores: una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 22,29% junto con un Valor Presente Neto (VPN) del proyecto de COP

55'952,177 y un período de recuperación de 3,78 años. Por su parte, el análisis del *Market-Place* dio como resultados: Una TIR del 60,43% junto con un VPN de \$185.188.196 Pesos y un período de recuperación de 1,61 años. A partir de los resultados, este último escenario es ampliamente superior a la inicial (punto físico). Ambos estudios incluyen su punto de equilibrio, el flujo de caja del proyecto y las cantidades estimadas en unidades de venta para cumplir con las expectativas de la idea de negocio. Para ampliar el detalle de los resultados obtenidos ir al capítulo 4 Aspectos financieros y Ver Anexos 5A SIMULADOR FINANCIERO Punto Físico y 5B SIMULADOR FINANCIERO Propuesta *Market-Place*.

4.1.6. Precio de la gestión de la plataforma

Basados en el establecimiento de relaciones comerciales inicialmente MEJUMA contempla la opción de cobrar un porcentaje de intermediación del 10% por el proceso de comercialización, pago con medios electrónicos y la posibilidad de tener visibilidad, conectividad y ventas con el usuario final. Este valor ha sido seleccionado en consideración con la posibilidad de generar ingresos sobre la venta (impulsada directamente por nuestra propuesta), así como liberar el peso de un costo fijo que impacte directamente al productor sin la necesidad de “inflar” demasiado los precios y se pierdan clientes potenciales.

4.1.7. Costo operativo interno.

Se estiman los costos de inversión, costos fijos y variables con base en cada uno de los escenarios, punto físico y *Market-Place*. Como es de esperarse, los costos operativos de una propuesta de punto físico (Propiedad, planta y equipo; costos transporte, mantenimiento, entre otros) presentan una desventaja frente a la propuesta del *Market-Place*. La principal ventaja de esta última propuesta es, de hecho, la posibilidad de evitar todos estos costos aun presentando un servicio bueno y atractivo para los clientes. Ver Anexos 2A y 2B.

4.1.8. Gestión postventa, Devoluciones, Calificación de vendedores.

Como parte de la mejora continua y la calificación de proveedores/vendedores se desarrolló un formato de encuesta de satisfacción para diligenciar en cada uno de los pedidos, esto nos permite identificar si el proveedor requiere alguna retroalimentación para mejorar y si se está prestando un buen servicio, incluye aspectos como Considera hacer devolución, Grado de Satisfacción del Servicio, Atención Suministrada, Calidad de los productos, Frescura de los alimentos, Puntualidad, Cumplimiento Vs. Pedido, Calificación general del pedido.

4.2 Análisis de la Competencia

Tabla 5. *Análisis de la Competencia*

Competencia			
Descripción	Vida simbiótica	Compra Orgánico	Merkaorganico natural S.A.S.
Localización	Internet, redes sociales	Internet, redes sociales	Página Web
Productos y servicios (atributos)	Orgánicos – Producción limpia	Orgánicos – Producción limpia	Orgánicos – Producción limpia
Precios	Altos (Respecto al precio promedio establecido)	Altos (Respecto al precio promedio establecido)	Altos (Respecto al precio promedio establecido)
Logística de distribución	Entregas programadas – Costo Adicional o pedido	Entregas programadas – Costo Adicional o pedido	Entregas programadas – Costo Adicional o pedido mínimo
Otros, ¿cuál?	Variedad de productos	Variedad de productos	Entregas zona norte Bogotá.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.3 Estrategia y plan de introducción de mercado

Como parte de las estrategias necesarias para que la idea de negocio del Market place MEJUMA alcance la meta de ventas se encuentran las siguientes:

Investigación de mercado, en esta categoría se encuentra el estudio de precios de mercado, selección de proveedores en la sabana de Bogotá, selección de canales de distribución mediante página web, publicidad, mercadeo, proyecciones de ventas, ubicación del local comercial como alternativa y los demás aspectos que resulten de la revisión detallada del equipo de trabajo.

Aspectos técnicos, aquí se encuentra el proceso productivo, proceso de comercialización, selección de proveedores y los demás aspectos que resulten de la revisión detallada del equipo de trabajo.

En cuanto a los productos es relevante revisar cuáles son los de mayor demanda por el grupo objetivo del modelo de negocio y estimar las cantidades y frecuencia de compra.

Es importante realizar una salida de campo con el fin de estructurar una lista de chequeo que permita identificar las características y elementos de equipo, maquinaria, software y hardware necesarios para la idea de negocio de suministro de productos orgánicos y/o provenientes de procesos de producción limpia.

Por otra parte, se requiere revisar la estructura organizacional, definir las funciones de cada uno de los cargos.

En cuanto a los aspectos financieros, es necesario ajustar el plan de inversiones, la financiación, ajustar los costos de productos y servicios y de inversión de la APP, ajuste de cifras en costos fijos e inversiones y los demás aspectos que resulten de la revisión detallada del equipo de trabajo. En la ilustración a continuación, se presenta el cronograma de actividades diseñado para la idea de negocio Market place MEJUMA.

4.4. Estrategia de Comercialización

La plataforma estratégica descrita en páginas anteriores, es la base para la definición de las estrategias, entre ellas la corporativa, la cual incorpora la estrategia corporativa de producto, en la cual se definen los servicios que ofrece el Marketplace MEJUMA), y la estrategia de comercialización, en la cual se define como el Marketplace MEJUMA: a. Posicionará, comercializará y venderá los servicios planificados; b. Define los parámetros, objetivos y presupuestos para la implementación, evaluación y mejoramiento de las actividades de comercialización. c. Define la posición del valor exclusivo de la marca, los mercados meta, las estrategias específicas. d. Define un posicionamiento competitivo a través de la fijación de precios y las estrategias de distribución.

En este sentido, los pasos que se deben efectuar para el establecimiento de la estrategia de comercialización son:

1. Análisis de oportunidades del mercado: En este primer paso, se identifican las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la idea de negocio, tema desarrollado en el numeral 6.1 Análisis DOFA, con base en el PES Estratégico desarrollado en el numeral 3.5. A su vez, se define el mercado y se identifica el segmento, con el fin de contar con un entendimiento y conocimiento del consumidor, tema desarrollado en el numeral 4.1 Análisis y estudio de mercado.

El mercado al cual está dirigida la idea de negocio del Marketplace MEJUMA es la ciudad de Bogotá, los segmentos son familias, tiendas de barrio, restaurantes, hospitales y supermercados. El análisis de oportunidades del mercado también contempla el análisis de la cadena de valor. Teniendo en cuenta que para la idea de negocio del Marketplace MEJUMA consiste en un servicio online, no son relevantes la logística de entrada ni la logística de salida. Por lo tanto, la idea de negocio se centra en las operaciones, ventas y comercialización, y servicio, tal como se presenta en la ilustración 13. Diagrama de proceso Market place MEJUMA. Las actividades en las cuales se pretende crear valor son: i. relacionamiento con productores e intermediarios mostrando los beneficios, rentabilidad y alcance, con lo cual se espera aumentar la base de datos y aumentar la cantidad de productos que se pueden suministrar al consumidor final. ii. Visita

técnica, en esta actividad se pretende conocer las diferentes prácticas de los productores en los cultivos de producción limpia y compartir esta experiencia con los demás productores, a su vez estandarizar los procesos para que sean cada vez más eficientes, con ello se espera estandarizar las prácticas y optimizar los flujos de entrega al consumidor. iii. En la actividad de intermediación, se desea contar con acuerdos documentados que se respeten y que generen confianza de parte y parte, con ello se espera que más productores deseen ser incluidos en las bases de datos de productores. Finalmente, para la actividad de servicio al cliente, se desea evaluar atributos como la disponibilidad, calidad, precio y tiempo de entrega, resultados que permitirán tomar las decisiones y acciones necesarias para la mejora continua de la idea de negocio.

2. Definición de competencia, objetivos y posicionamiento. Para este segundo paso es importante conocer la competencia en el mercado, para lo cual el tema se ha desarrollado en el numeral 4.2 Análisis de la competencia, análisis que sumado a los resultados de la aplicación de herramientas basadas en el comportamiento de compra y comunicativo; las necesidades del consumidor y los roles de los consumidores en la compra, como el mapa de empatía (ilustraciones 2 y 3), y modelo persona (ilustraciones 4 y 5) permitió conocer los segmentos meta de mercado de la idea de negocio Marketplace MEJUMA y definir las características del mismo, las cuales se han expuesto a lo largo del desarrollo de este documento. En este sentido, la tabla 6 muestra para cada segmento de mercado las estrategias de comercialización, y la tabla 7 presenta el recurso monetario requerido para las actividades de la estrategia de comercialización.

Tabla 6. *Estrategia de comercialización para cada segmento de mercado.*

Segmento de mercado	Estrategia de comercialización
Familias	Marketing social, enfocado a la responsabilidad social para el cambio de comportamiento en hábitos de consumo saludable.
	Publicidad impresa (periódicos gratuitos o de bajo costo que tienen amplia circulación ADN o MIO)
	Perifoneo

	Volanteo (Chapinero, Teusaquillo y Suba)
	Redes sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram, LinkedIn)
	Voluntariado comunitario para capacitaciones orientadas en hábitos de consumo saludable y con el apoyo de causas sociales y comunitarias.
Tiendas de barrio	Publicidad impresa (periódicos gratuitos o de bajo costo que tienen amplia circulación ADN o MIO)
	Volanteo (Chapinero, Teusaquillo y Suba)
	Perifoneo
Restaurantes y hospitales	Voluntariado comunitario para el apoyo de causas sociales y apoyo a la comunidad.
	Página web, Correo masivo
Supermercados	Voluntariado comunitario para el apoyo de causas sociales y apoyo a la comunidad.
	Página web
	Voluntariado comunitario para capacitaciones orientadas en hábitos de consumo saludable y con el apoyo de causas sociales y comunitarias.
Casinos (empresas, colegios)	Publicidad impresa (periódicos gratuitos o de bajo costo que tienen amplia circulación ADN o MIO)
	Página web, Correo masivo

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Tabla 7. *Recurso Monetario requerido para cada actividad de la Estrategia de Comercialización.*

Estrategia de comercialización	Actividad	Recurso monetario requerido primer mes
	Diseñar la marca del Market place MEJUMA	\$5.000.000

Publicidad impresa (periódicos, volantes)	Diseñar el mensaje	\$2.500.000
	Realizar la impresión	\$3.000.000
	Distribuir los impresos	\$166.666*
Perifoneo	Diseñar el mensaje	\$1.000.000
	Realizar actividad de perifoneo	\$499.995**
Redes sociales	Diseñar el mensaje	\$550.000
	Difundir el mensaje	\$0
	Diseñar la página web	\$0
Landing Page	Dominio y mantenimiento Landing page	\$870.000
	Diseñar el mensaje	\$550.000
Correo masivo	Difundir el mensaje	\$0
	Costo total	\$14.136.661

Fuente: Elaboración propia, 2022

*\$11.111 por 3 horas, 15 días al mes. **\$33.333 por 3 horas, 15 días al mes

Teniendo en cuenta que la identificación de las anteriores estrategias y actividades de comercialización, son el insumo para definir la asignación y priorización de recursos monetarios.

- a) Determinación de estrategia de fijación de precios, tema que se desarrolla en el anexo 1B Productos Market Place.
- b) Determinación de parámetros. Para ello se definieron slogans y se propone el diseño de una marca que permita iniciar la percepción de marca y la disponibilidad de productos entre otros.

Todo lo anterior permite definir una estrategia de comercialización integral y efectiva para el Marketplace MEJUMA. Las estrategias de comercialización se identificaron con base en que:

-
- ✓ Tienen mayor cobertura que los medios tradicionales como la televisión o la radio.
 - ✓ Una gran cantidad de consumidores utiliza un tiempo considerable en el día revisando las redes sociales y el correo.
 - ✓ Arrojan una gran cantidad de datos que pueden ser almacenados, procesados y analizados para establecer acciones correctivas o de mejora.
 - ✓ Propicia una participación con el consumidor.
 - ✓ Generan un gasto mínimo.
 - ✓ La evaluación de las campañas se puede realizar de forma fácil y eficiente con el fin de conocer si se alcanzan los resultados de audiencia meta y cuál de ellos tiene mayor acogida.

5. Aspectos Técnicos

El análisis técnico da alcance a los aspectos de equipos, maquinaria, materias primas, instalaciones, así como a las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales. Para ello, se debe tener en cuenta los costos de inversión y de operación requeridos. A continuación, se presenta el análisis técnico para la idea de negocio del Market place MEJUMA, considerando los aspectos expuestos anteriormente.

Los principales servicios del Market place MEJUMA son la venta de frutas y verduras provenientes de cultivos de producción limpia, uso de app para compra y servicio a domicilio. La tabla a continuación presenta la ficha técnica para cada uno de los servicios ofrecidos.

Tabla 8. *Ficha Técnica de Oferta de Productos y Servicios*

Producto	Características	Valor
Frutas y verduras	Gama de productos de consumo diario, frutas y verduras, provenientes de procesos de producción limpia	Costo determinado por el tipo y cantidad del producto. Así como la tarifa base del productor.
Landing Page	Interfaz (página web) para la búsqueda de productores y productos, solicitud de pedidos, facilidades de pago y contacto.	Sin costo de uso para los consumidores

Fuente: Elaboración propia, 2021

5.1. Recursos Tecnológicos e Infraestructura.

Con relación a los equipos, se han contemplado tanto los equipos de oficina como los equipos que se distribuirán en la ubicación física de operación del punto físico MEJUMA. Para los equipos de oficina se ha contemplado computador, impresora, escritorios, sillas, teléfonos, caja registradora, sillas auxiliares, elementos de oficina (lápices, esferos, papelería) y elementos de seguridad y salud en el trabajo (señalización, demarcación, botiquín de primeros auxilios, extintor), elementos de protección personal (caretas, botas, guantes, gafas, entre otros). La compra de estos elementos se estima aproximadamente en \$ 6.326.667 para el primer mes,

incluye costos de inversión del área Local, área administrativa y adecuación general. Ver Anexo 2A Costos Físico y Anexo 2B Costos Market place. La siguiente tabla presenta la discriminación de los recursos necesarios de la idea de negocio Física comparada con el Market place. Es importante resaltar que la relación de equipos para el Market place MEJUMA se limita únicamente a un computador, una impresora, un escritorio, una silla, un teléfono y algunos elementos de oficina (lápices, esferos, papelería).

Tabla 9. *Recursos Tecnológicos e Infraestructura comparando punto físico y Market Place*

Recurso (Físico)	Inversión requerida Primer mes (Físico)
Mano de obra	\$ 8.503.340
Software y Hardware	\$870.000
Maquinaria y equipo	\$7.200.000
Planta física (costos fijos y variables)	\$ 15.270.001
Gastos de constitución	\$3.500.000
Materias primas	\$4.600.000
Market Place	
Recurso	Inversión requerida Primer mes
Costos de Inversión mensual	\$ 1.764.167
Costos Fijos y Variables mensual	\$ 15.270.001

Fuente: Elaboración propia, 2022

Ver Anexo 2A Costos Físico y Anexo 2B Costos Market place

Debido a que es factible que algunos usuarios deseen adquirir los productos presencialmente, se ha considerado revisar el escenario para contar con una ubicación física, por lo tanto, se ha contemplado para la idea de negocio del Punto físico MEJUMA que esta locación se encuentre en la localidad de Chapinero de la ciudad de Bogotá. Lo anterior, teniendo en

cuenta que es un sitio central, que cuenta con varias vías principales como la carrera 7, la avenida caracas, la autopista norte, la calle 53, 68. Otro aspecto importante para esta elección es que los habitantes de esta localidad manifiestan el gusto por una alimentación saludable, rica en frutas y verduras. Otro aspecto, es que la mayoría de las personas del sector encuentra facilidad en el uso de aplicaciones. La siguiente ilustración presenta el mapa de la localidad de Chapinero en la ciudad de Bogotá, con sus principales vías.

Ilustración 16. Localidad de Chapinero



Fuente: Elaboración a partir de <https://www.asalf.com/empresa/chapinero-02> , 2022

Con base en los anteriores factores, se desarrolló la siguiente tabla con pesos por factor y tres alternativas de ubicación. Una vez diligenciada se encuentra que la mejor opción es la alternativa B Localidad de Chapinero.

Tabla 10. Aspectos de decisión de ubicación

Aspectos de decisión	Peso	Alternativa A Localidad de Usaquén	Alternativa B Localidad de Chapinero	Alternativa C Localidad de Puente Aranda
Proximidad con productores	30	22	28	15
Consumo frecuente de frutas y verduras	25	20	20	15
Cercanía a clientes	20	15	18	15
Uso de aplicaciones	15	12	15	12

Servicios adicionales	10	7	8	5
Total	100	76	89	62

Fuente: Elaboración propia

Requerimientos de inversión: En las siguientes ilustraciones se relacionan los rubros de requerimientos de inversión para la idea de negocio de MEJUMA, tanto en un punto físico como para la opción de Market Place, así como la cantidad y valor unitario de cada uno de ellos.

Ilustración 17 Requerimientos de inversión punto físico

COSTOS DE INVERSIÓN				COSTOS VARIABLES																																																					
	CANT.	PRODUCTO	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL																																																	
ÁREA LOCAL	1	caja registradora	4.000.000	4.000.000	1	Transportes	800.000	800.000																																																	
	1	nevera	4.000.000	4.000.000	1	Nutricionista	1.000.000	1.000.000																																																	
	1	bascula	150.000	150.000	1	Chef	1.000.000	1.000.000																																																	
	6	estantes de frutas y verduras	1.300.000	7.800.000	1	Agua	1.000.000	1.000.000																																																	
	10	canastas	40.000	400.000	1	Luz	1.500.000	1.500.000																																																	
	1	vitrina	750.000	750.000	1	Teléfono Internet	150.000	150.000																																																	
	1	telefono inalambrico	200.000	200.000	1	Mercadeo	1.000.000	1.000.000																																																	
	2	bicicletas	500.000	1.000.000	1	Varios - Consumibles	1.000.000	1.000.000																																																	
	1	telefono celular	100.000	100.000	1	celular	100.000	100.000																																																	
	TOTAL			18.400.000	TOTAL MES			7.550.000																																																	
ÁREA ADMINISTRATIVA	1	Escritorio	300.000	300.000	TOTAL AÑO			90.600.000																																																	
	1	telefono inalambrico	200.000	200.000																																																					
	1	Computador	2.000.000	2.000.000																																																					
	1	Impresora	400.000	400.000																																																					
	1	Silla ergonomica	300.000	300.000																																																					
	4	Sillas auxiliares	80.000	320.000																																																					
1	Software fruver	500.000	500.000																																																						
	TOTAL			4.020.000																																																					
ADECUACIÓN GENERAL	1	Pintura	5.000.000	5.000.000																																																					
	1	Decoracion	1.500.000	1.500.000																																																					
	1	Divisiones	2.000.000	2.000.000																																																					
	1	Aviso principal	2.500.000	2.500.000																																																					
	1	Avisos advertencias	500.000	500.000																																																					
	1	Baños	2.000.000	2.000.000																																																					
	1	Lockers	1.500.000	1.500.000																																																					
	1	Diseñador de interiores	5.000.000	5.000.000																																																					
	1	Equipo primeros auxilios	2.000.000	2.000.000																																																					
	1	Costos Legales y constitucion	3.500.000	3.500.000																																																					
	1	APP basica	25.000.000	25.000.000																																																					
	1	Seguros	3.000.000	3.000.000																																																					
		TOTAL			53.500.000																																																				
		TOTAL			75.920.000																																																				
								<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">COSTOS FIJOS</th> </tr> <tr> <th>CANT.</th> <th>DESCRIPCIÓN</th> <th>COSTO UNIT.</th> <th>COSTO TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Arriendo</td> <td>5.000.000</td> <td>5.000.000</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Contador</td> <td>1.000.000</td> <td>1.000.000</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Mantenimiento</td> <td>600.000</td> <td>600.000</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Nomina</td> <td>4.621.345</td> <td>4.621.345</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Seguridad Social</td> <td>1.465.969</td> <td>1.465.969</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Prestaciones sociales</td> <td>1.031.594</td> <td>1.031.594</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Elementos aseo</td> <td>500.000</td> <td>500.000</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Seguridad - Vigilancia</td> <td>1.000.000</td> <td>1.000.000</td> </tr> <tr> <td colspan="3">TOTAL MES</td> <td>15.218.907</td> </tr> <tr> <td colspan="3">TOTAL AÑO</td> <td>182.626.887</td> </tr> </tbody> </table>		COSTOS FIJOS				CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	1	Arriendo	5.000.000	5.000.000	1	Contador	1.000.000	1.000.000	1	Mantenimiento	600.000	600.000	1	Nomina	4.621.345	4.621.345	1	Seguridad Social	1.465.969	1.465.969	1	Prestaciones sociales	1.031.594	1.031.594	1	Elementos aseo	500.000	500.000	1	Seguridad - Vigilancia	1.000.000	1.000.000	TOTAL MES			15.218.907	TOTAL AÑO			182.626.887
COSTOS FIJOS																																																									
CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL																																																						
1	Arriendo	5.000.000	5.000.000																																																						
1	Contador	1.000.000	1.000.000																																																						
1	Mantenimiento	600.000	600.000																																																						
1	Nomina	4.621.345	4.621.345																																																						
1	Seguridad Social	1.465.969	1.465.969																																																						
1	Prestaciones sociales	1.031.594	1.031.594																																																						
1	Elementos aseo	500.000	500.000																																																						
1	Seguridad - Vigilancia	1.000.000	1.000.000																																																						
TOTAL MES			15.218.907																																																						
TOTAL AÑO			182.626.887																																																						

Fuente: Elaboración propia, 2022

Ilustración 18. Requerimientos de Inversión Market Place MEJUMA

GASTOS DE INVERSIÓN				COSTOS VARIABLES					
	CANT.	PRODUCTO/SERVICIO	GASTO UNIT.	GASTO TOTAL	CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	
EQUIPO DE OFICINA	-	caja registradora	4.000.000	-	-	Transportes	800.000	-	
	-	nevera	4.000.000	-	-	Nutricionista	1.000.000	-	
	-	bascula	150.000	-	-	Chef	1.000.000	-	
	-	estantes de frutas y verduras	1.300.000	-	-	1	Agua (Auxilio hogar)	150.000	150.000
	-	canastas	40.000	-	-	1	Luz (Auxilio hogar)	200.000	200.000
	-	vitrina	750.000	-	-	1	Teléfono, Internet (Auxilio hogar)	150.000	150.000
	-	telefono inalambrico	200.000	-	-	1	Estrategia de comercialización (Impresión y distribución periódicos-volantes), perifoneo	3.666.661	3.666.661
	-	bicicletas	500.000	-	-		Servicios de seguridad	1.000.000	-
	3	Celular	800.000	2.400.000	-	1	Telefonia celular	100.000	100.000
	TOTAL				2.400.000	TOTAL MES			
MUABLES Y ENSERES	3	Escritorio	300.000	900.000	TOTAL AÑO				51.199.932
	3	telefono inalambrico	200.000	600.000	COSTOS FIJOS				
	3	Computador	2.000.000	2.000.000	-	Arriendo	5.000.000	-	
	3	Impresora	400.000	400.000	-	Contador	1.000.000	1.000.000	
	3	Silla ergonomica	300.000	900.000	-	Ingeniero de sistemas	1.500.000	1.500.000	
		Sillas auxiliares	80.000	-	1	Nomina	6.125.000	6.125.000	
		Software fruver	500.000	-	1	Seguridad Social	1.395.990	1.395.990	
	TOTAL				4.800.000	1	Prestaciones sociales	982.350	982.350
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	-	Pintura	5.000.000	-		Servicios de aseo	500.000	-	
	-	Decoracion	1.500.000	-	TOTAL MES				11.003.340
	-	Divisiones	2.000.000	-	TOTAL AÑO				132.040.080
	-	Aviso principal	2.500.000	-	TOTAL MES COSTOS FIJOS Y VARIABLES				15.270.001
	-	Avisos advertencias	500.000	-	Total Costos fijos y variables mes, según cantidades presupuestadas				610,80
	-	Baños	2.000.000	-	Costo unitario para simulador financiero				305,40
	-	Lockers	1.500.000	-					
	-	Equipo primeros auxilios	2.000.000	-					
	1	Gastos legales y constitución	3.500.000	3.500.000					
	-	Seguros	3.000.000	-					
TOTAL				3.500.000					
MARKETING MIX	1	Marca del market place MEJUMA	5.000.000	5.000.000					
	1	Host aplicación (1 año) y mantenimiento	870.000	870.000					
	1	Diseño de mensajes en periódicos, volantes, redes sociales, perifoneo, correo masivo)	4.600.000	4.600.000					
TOTAL				10.470.000					
TOTAL				21.170.000					
Mensual				1.764.167					

Fuente: Elaboración propia, 2022

Así las cosas, para la idea de negocio con punto físico MEJUMA se estima una inversión de \$75.920.000 para el primer mes de operación, para los meses subsiguientes se estima que el valor disminuya a \$ 22.768.907

Mientras que para la idea de negocio Market Place MEJUMA se estima una inversión inicial de \$21.170.000, para cada uno de los meses de operación \$15.270.001, lo que supone un ahorro en los gastos de inversión del 358% y una reducción en los costos mensuales del 49%, por lo que esta opción sería la más viable en términos de inversión.

5.2. Proceso para la producción del bien o prestación del servicio

El proceso del Market place MEJUMA presenta las siguientes actividades:

5.2.1 Relacionamiento con productores y comercializadores.

Esta fase inicia con el registro de datos básicos de los interesados en ser proveedores a través de la opción “Quiero ser proveedor” de la Landing Page. El interesado recibe y diligencia la información general, tributaria, financiera, bancaria, actividad económica, personal y organización, sistemas de gestión/certificaciones, autorización para consulta en centrales de riesgo y referencias comerciales que contiene el siguiente formato y lo envía a MEJUMA. La información registrada se analiza y valora. Si la valoración se encuentra en el rango de favorable, se procede con la visita técnica.

Ilustración 19. Formato de registro de proveedores

REGISTRO DE PROVEEDORES MEJUMA.CO				
FECHA:	DD	MM	AA	
			INSCRIPCIÓN	<input type="checkbox"/>
			ACTUALIZACIÓN DE DATOS	<input type="checkbox"/>
1. INFORMACIÓN GENERAL				
RAZÓN SOCIAL:				
NIT:			NATURALEZA JURÍDICA:	<input type="checkbox"/> Persona Natural <input type="checkbox"/> Persona Jurídica
DIRECCIÓN:				
CIUDAD:		DEPARTAMENTO:		
TELÉFONO:		CELULAR:	EMAIL:	
NOMBRE PERSONA JURÍDICA/PERSONA NATURAL:			DOCUMENTO IDENTIFICACIÓN:	
CELULAR:			EMAIL:	
PERSONAS DE CONTACTO				
ÁREA	NOMBRE	CARGO	TELÉFONO DIRECTO	E-MAIL
TÉCNICA				
COMERCIAL				

3. PERSONAL Y ORGANIZACIÓN											
FECHA DE CREACIÓN	DD MM AA	CANTIDAD DE PERSONAL									
AÑOS DE OPERACIÓN											
CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA: (Ley 590 de 2000) <input type="checkbox"/> MICRO <input type="checkbox"/> PEQUEÑA <input type="checkbox"/> MEDIANA <input type="checkbox"/> GRANDE											
4. INFORMACIÓN TRIBUTARIA											
RESPONSABLE IMPUESTO A LAS VENTAS <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No GRAN CONTRIBUYENTE <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No EN CASO DE AFIRMATIVO No. RESOLUCIÓN _____ FECHA _____ RÉGIMEN <input type="checkbox"/> RÉGIMEN COMÚN <input type="checkbox"/> RÉGIMEN SIMPLIFICADO	RETENCIÓN EN LA FUENTE AUTORETENEDOR <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No EN CASO AFIRMATIVO No. RESOLUCIÓN _____ FECHA _____ SUJETO DE RETENCIÓN <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No OTROS OBLIGADO A DECLARAR RENTA <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No ACTIVIDAD ECONÓMICA No. _____										
FECHA DE RADICACIÓN DEL RUT EN LA DIAN (Información Indispensable)	DD MM AA										
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO											
CONTRIBUYENTE <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No	<table border="1"> <thead> <tr> <th>TIPO DE ACTIVIDAD</th> <th>CODIGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> INDUSTRIAL</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> COMERCIAL</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> SERVICIOS</td> <td>_____</td> </tr> </tbody> </table>			TIPO DE ACTIVIDAD	CODIGO	<input type="checkbox"/> INDUSTRIAL	_____	<input type="checkbox"/> COMERCIAL	_____	<input type="checkbox"/> SERVICIOS	_____
TIPO DE ACTIVIDAD	CODIGO										
<input type="checkbox"/> INDUSTRIAL	_____										
<input type="checkbox"/> COMERCIAL	_____										
<input type="checkbox"/> SERVICIOS	_____										
	CIUDAD DONDE DECLARA: _____ TARIFA: _____ POR MIL										
5. INFORMACIÓN FINANCIERA											
Indique los valores de los siguientes indicadores											
INDICADOR		VALOR									
ENDEUDAMIENTO											
LIQUIDEZ											
CAPITAL DE TRABAJO											
PATRIMONIO											
Indique cifra en pesos del valor de sus ingresos netos por ventas obtenidos en el ultimo año gravable											
6. INFORMACIÓN BANCARIA											
BANCO	SUCURSAL	CUENTA No.	TIPO DE CUENTA CIUDAD								
			Ahorr <input type="checkbox"/> Corrient <input type="checkbox"/>								
7. SISTEMAS DE GESTIÓN/CERTIFICACIONES											
¿La empresa cuenta con un sistema de gestión implementado?, u otro tipo de certificación											
<input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> No											
EN CASO AFIRMATIVO, DILIGENCIAR LA SIGUIENTE TABLA Y ANEXAR COPIA DE LA(S) CERTIFICACIÓN(ES):											
NORMA / VERSIÓN	ALCANCE DE LA CERTIFICACIÓN	ENTIDAD CERTIFICADORA	VIGENCIA								
			DESDE	HASTA							

8. AUTORIZACIÓN PARA CONSULTA CENTRAL DE RIESGOS					
Autorizo a MEJUMA.CO para que con fines estadísticos, de control, de supervisión y de información comercial solicite información sobre nuestras relaciones comerciales con otras empresas. Las consecuencias de dicha autorización, será la consulta de datos financieros en las centrales de riesgo que manejan bases de datos de información financiera, pudiendo conocer nuestro comportamiento presente y pasado relacionado con el cumplimiento ó incumplimiento de nuestras obligaciones.					
9. REFERENCIAS COMERCIALES					
PRINCIPALES CLIENTES					
NOMBRE EMPRESA	PRODUCTO Y/O SERVICIO SUMINISTRADO	CIUDAD	CONTACTO NOMBRE/CARGO	TELÉFONO	
PRINCIPALES PROVEEDORES					
NOMBRE EMPRESA	PRODUCTO Y/O SERVICIO SUMINISTRA	CIUDAD	CONTACTO NOMBRE/CARGO	TELÉFONO	COMPRA DEL AÑO ANTERIOR

Declaro que la información contenida en el presente formulario es veraz y que conozco las sanciones legales en el caso de falsedad en los datos aquí contenidos.

NOMBRE Y FIRMA REPRESENTANTE LEGAL

NO. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN

De conformidad con lo dispuesto por la Ley Estatutaria 1581 de Protección de datos personales el proveedor autoriza que sus datos, facilitados voluntariamente, sean incorporados a una base de datos responsabilidad de Mejuma.co y tratados con la finalidad de gestionar su alta en el registro de proveedores.

CALIFICACIÓN

FAVORABLE

NO FAVORABLE

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Visita técnica.

En este paso se verifica mediante lista de chequeo, el cumplimiento de requisitos para el suministro de los productos provenientes de cultivos de producción limpia, y de esta forma garantizar que estos solo han recibido un proceso de pesticidas orgánicos y/o alternativas naturales para el control de plagas, así como la implementación de lineamientos, procesos, metodologías y herramientas que permitan mantener y mejorar los cultivos de producción más limpia. En este sentido, la siguiente tabla presenta los aspectos a considerar en la visita técnica, y se propone un peso porcentual para la evaluación de cada uno de ellos. Si el resultado de la evaluación se encuentra entre 75 y 100 se considera que se puede seleccionar al proveedor, por lo tanto, puede continuar con la siguiente etapa; si el resultado se encuentra entre 60 y 74 se informa al proveedor las acciones necesarias para que pueda ser incluido en la base de datos de proveedores a seleccionar, si el resulta es menor a 60 se descarta la selección del proveedor.

Tabla 11. Aspectos que considerar en la visita técnica

No.	Aspecto	Descripción del aspecto	Puntaje esperado	Puntaje visita	Observaciones
1	Plataforma estratégica	Da alcance a aspectos como implementación de misión, visión, valores y políticas empresariales	9		
2	Cumplimiento de Normativa	En este ítem se verificar el cumplimiento de requisitos normativos referentes a la implementación de metodologías y buenas prácticas de producción limpia, así como al manejo de los recursos como aire, agua, suelo, manejo de sustancias químicas y disposición de residuos. También incluye el cumplimiento de requisitos de seguridad y salud en el trabajo.	20		
3	Planes ambientales implementados	Este punto contempla la ejecución de actividades relacionadas con el monitoreo, evaluación y seguimiento de las prácticas de producción más limpia aplicadas al cultivo, así como de los programas de formación de recursos humanos, y el intercambio de	15		

		experiencias exitosas con interesados.	
4	Sistema de gestión ambiental	Responde a la evaluación del estado del sistema de gestión ambiental (resultado de indicadores ambientales, de auditoría interna o externa ambiental.	12
5	Emisiones GEI	Este punto hace referencia a si la empresa ha llevado a cabo estudios de cuantificación de emisiones de GEI y de ser así a los planes de mitigación implementados.	8
6	Condiciones físicas	Hace referencia a las condiciones del cultivo.	14
7	Procesos e infraestructura	Responde a las prácticas, procesos y tecnologías más limpias aplicadas en el cultivo.	12
8	Criterios logísticos	Corresponde a las condiciones de transporte.	10

Calificación total

Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Acuerdo de intermediación.

Este proceso corresponde a la firma del contrato de voluntades, en el cual las partes aceptan las obligaciones y derechos contraídos, relacionadas con las entregas, cambios y

devoluciones del producto, plazo, forma y condiciones de pago; además establece el porcentaje de intermediación o comisión.

5.2.4 Intermediación.

Este proceso va desde la recepción de las órdenes de compra, a través del botón “Pedidos” de la Landing Page de los productos a adquirir en cuanto a cantidad, y características como tiempo de entrega, además de los datos de despacho al consumidor final, pasando por la consulta del proveedor que puede satisfacer dicha necesidad en términos de calidad, oportunidad y tiempos de entrega; sigue con la cotización, validación por parte del cliente y facturación del pedido; continua con el recaudo a través del botón de pago de la Landing Page; y finaliza con el enrutamiento y entrega de los productos comprados por el consumidor en la dirección de envío registrada.

5.2.5 Evaluación del servicio.

Esta etapa da alcance a la evaluación del proveedor y al análisis y toma de decisiones y acciones referentes a las quejas o reclamos presentados. Para el primer punto se envía al correo del consumidor el siguiente formato, con el fin que evalúe su experiencia bajo los criterios de oportunidad, calidad y tiempo de entrega. El criterio de calidad tiene un peso porcentual de 40%, el atributo de tiempo de entrega un peso de 35% y el de oportunidad 25%.

Tabla 12. *Criterios para la evaluación del servicio*

Criterio	Descripción	Puntaje base
	Se encuentran todos los productos requeridos.	30
Oportunidad (posibilidad de encontrar los productos requeridos)	Se encuentra parcialmente el total de productos solicitados.	20
	No se encuentran los productos solicitados.	0

	Muy satisfecho, se entregó el producto con las características y cantidades requeridas.	30
Calidad (se refiere al grado de satisfacción de las necesidades y expectativas del producto y servicio recibido)	Medianamente satisfecho, el producto recibido cumple medianamente con las características requeridas.	15
	Insatisfecho, el producto no cuenta con las características requeridas.	0
	Cumple el tiempo de entrega pactado.	30
Tiempo de entrega (hace referencia al cumplimiento del tiempo de entrega establecido y comunicado al consumidor en el momento de la compra)	Cumple parcialmente el tiempo de entrega pactado.	20
	No cumple con el tiempo de entrega pactado.	0

Fuente: Elaboración propia

Los datos se almacenan y disponen en una base de datos para el análisis mensual. Si el resultado de la evaluación al proveedor se encuentra entre 75 y 100 se considera que se puede seguir con el acuerdo de intermediación con el proveedor; si el resultado se encuentra entre 60 y 74 se informa al proveedor los resultados para que implemente las acciones necesarias, en caso de reincidir en esta evaluación más de tres veces consecutivas se retira al proveedor de la base de datos. Si el resultado es menor a 60 se inactiva al proveedor de la base de datos. Es de anotar, que adicionalmente se propone realizar una reevaluación de proveedores cada tres meses. El anterior proceso se suma al análisis de quejas y reclamos que los consumidores realicen a través del botón “Sugerencias, quejas y reclamos” de la Landing Page, la suma de estos aspectos permite tomar las decisiones y acciones necesarias para mejorar el servicio.

Ilustración 20. *Diagrama de proceso Market place MEJUMA*

Fuente: Elaboración propia, 2021

La capacidad de planta para la venta de los productos y servicios ofrecidos por el Market place MEJUMA, corresponde al estimado de ventas del primer mes, en donde se plantea iniciar con la oferta de 15 tipos de frutas y 10 tipos de verduras. Lo anterior con el fin de verificar el flujo de venta, el tipo de productos a comercializar y realizar estimaciones más justas.

6. Aspectos Organizacionales y Legales

6.1 Aspectos legales.

La idea de negocio del *Market-place* MEJUMA requiere identificar los productores orgánicos y/o de producción limpia para establecerla relación comercial. Una vez completo el proceso de selección, se establecerá una base de datos a través de una *Landing page* que le permita al usuario final ver, comparar y seleccionar entre diferentes opciones aquella que más se ajuste a sus necesidades.

Esta búsqueda de proveedores y/o colaboradores está limitada, inicialmente, a la sabana de Bogotá por las facilidades de acceso y suministro en Bogotá. Teniendo en consideración que el productor se hará cargo del suministro directo al cliente final, este mismo debe garantizar la entrega en óptimas condiciones y bajo los parámetros de tiempo acordados.

La normatividad técnica y Ambiental más relevante para tener en cuenta que dentro del Marketplace, que aplica específicamente para el productor, es la emitida por parte del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022) como ente regulatorio para las actividades agropecuarias y las diferentes Leyes, resoluciones, decretos y reglamentos emitidos por el gobierno colombiano a través de las diferentes entidades gubernamentales para garantizar el suministro de productos frescos, la adecuada inocuidad, regulación de productos ecológicos, producción orgánica y/o Limpia, reglamentaciones y certificaciones.

- Productos Frescos, Resolución 448 de 2016 de ICA ((ICA))
- Inocuidad, Ley 715 de 2001
- Regulado como producto ecológico por la Resolución 0187/06 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Ministerio de Agricultura Desarrollo Rural, 2006)
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural acerca de la producción orgánica: Resolución 187 de 2006 (Ministerio de Agricultura Desarrollo Rural, 2006)
- Resolución 0199 de 2016 (Colombia C. , 2016)
- Reglamento de la producción agropecuaria (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019)

- Resolución 148 de 2004 Sello alimento ecológico (Ceres, Ceres, 2004)
- Resolución 036 de 2007 Reglamentación sello ecológico (Ceres, Ceres Colombia, 2007)
- Certificaciones (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022)

Con relación a la normatividad empresarial, luego de consulta en el Registro Único Empresarial y Social (RUES), no existe registro con el nombre MEJUMA.

Para la constitución de una empresa, puede hacerse de manera virtual mediante la herramienta Ventanilla Única Empresarial VUE ((VUE), s.f.) se realiza el trámite en línea y en una hora puede constituirse cualquier empresa.

Para el caso de MEJUMA, es necesario consultar la descripción de actividades económicas para determinar la actividad empresarial y establecer el código (Código CIIU), en nuestro caso, el código es el 4791, Comercio al por menor realizado a través de internet y considera la siguiente descripción, con base en la información de la cámara de comercio de Bogotá ((CCB), s.f.) En las ventas al por menor en esta clase, el comprador elige su opción basada en información provista por un portal de internet. El cliente hace su pedido usualmente a través de medios especiales provistos por un portal de internet. Los productos comprados pueden o no ser directamente descargados de internet o entregados físicamente al cliente.

Clasificación Secretaría de Hacienda Distrital (Código 1), comercio al por menor de alimentos y productos agrícolas en bruto; venta de textos escolares y libros (incluye cuadernos escolares); venta de drogas y medicamentos realizado a través de internet.

Como la empresa estaría integrada por más de dos personas, la opción recomendada es “Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)”.

Para crear empresa como persona jurídica, se debe inscribir en el Registro Único Tributario - RUT a través de la Cámara de Comercio y así obtener la asignación de NIT.

Normatividad tributaria: Según la información de la superintendencia de industria y comercio ((SHD), 2022) las actividades excluidas del impuesto de Industria y Comercio ICA son las de producción primaria, agrícola, ganadera y avícola sin que se incluyan la fabricación de productos alimenticios o de toda industria donde haya un proceso de transformación, por elemental que éste sea. Así mismo, la canasta familiar no está gravada con Impuesto al valor agregado (IVA) por ser alimentos de primera necesidad, por lo tanto, esta actividad no estaría

sujeta a los impuestos de IVA e ICA. Es importante considerar que para el desarrollo final de actividades de MEJUMA es necesario consultar con las entidades encargadas del recaudo tributario si existiera un nuevo impuesto como consecuencia de alguna reforma tributaria por parte del gobierno nacional.

Registro de marca – Propiedad intelectual: No aplica para el proyecto MEJUMA, sin embargo, se puede consultar directamente con el paso a paso en Página web de la superintendencia de industria comercio se pueden consultar los pasos para el registro de marca y de propiedad industrial, ((SIC), s.f.)

6.2 Aspectos organizacionales.

A continuación, se presenta la normatividad laboral que aplica para Colombia a cargo del empleador y el empleado según el ministerio del trabajo. (Mintrabajo, s.f.). Este incluye los conceptos de Cesantías, intereses sobre cesantías, primas de servicio, auxilio de transporte y las vacaciones, en cuanto a las responsabilidades a cargo del empleador. Respecto a las entidades de seguridad social, se contemplan los pagos a salud, pensión y riesgos laborales (ARL). Finalmente, respecto a los parafiscales, estos incluyen el SENA, el ICBF y la caja de compensación.

Para cada uno de estos, se especifica el porcentaje de contribución respectivo a cada concepto, su causación y pago.

Ilustración 21 Prestaciones Sociales y Parafiscales

PRESTACIONES SOCIALES A CARGO DEL EMPLEADOR				PRESTACIONES SOCIALES A CARGO DE ENTIDADES DE SEGURIDAD SOCIAL		PARAFISCALES	
Concepto	% del salario mensual a cargo del empleador	Causación	Pago	Concepto	% de contribución	Concepto	% de contribución empleador
Cesantías	8,333%	Corresponde a un mes de salario por cada año de servicios o proporcional por fracción de año	Se consigna al Fondo de Cesantías en febrero de cada año	Sistema de salud	Empleador 8,5% y trabajador 4%	SENA	2%
Intereses de Cesantías	12,000%	12% anual sobre los saldos a 31 de diciembre de cada año o en las fechas de retiro del trabajador o liquidación parcial de cesantía.	Enero de cada año o en la fecha de terminación definitiva o al mes siguiente de la liquidación parcial de cesantías	Pensiones	Empleador 12% y trabajador 4%	ICBF	3%

Prima de servicios	8,333%	Corresponde a 30 días de salario por año proporcional al tiempo trabajado	Se paga en dos fracciones semestralmente. *Plazo máximo I semestre:30 de junio. *Plazo máximo II semestre:20 de diciembre	Riesgos laborales	Empleador Riesgo I (Mínimo) - 0,522% Riesgo II (Bajo) - 1,044% Riesgo III (medio) - 2,436% Riesgo IV (Alto) - 4,350% Riesgo V (máximo) - 6,960%	CAJA DE COMPENSACIÓN	4%
Auxilio de transporte		Salario mínimo año 2021 \$908.526 Auxilio de transporte \$106.454	Mensualmente				
Vacaciones (no prestación - descanso remunerado)	4,170%	15 días de descanso por cada año trabajado y proporcionalmente por fracción	Se hace exigible (el tiempo) en el año siguiente al año de causación.				

Fuente: Elaboración propia 2022

El equipo de trabajo de la idea de negocio del Marketplace MEJUMA, para el primer año de operación está compuesto por tres roles directivos para la gestión de operaciones, proveedores y, marketing y servicio al cliente. Estos roles deben tener una disponibilidad de tiempo completo y una asignación básica mensual de \$1.500.000. A continuación, se describen las principales funciones a desarrollar para cada rol.

Rol: Gestión de operaciones

- Elaborar y gestionar la firma de los contratos de intermediación y de prestación de servicios.
- Recibir los pedidos efectuados por los clientes.
- Verificar que el valor de recaudo sea el correcto, así como el valor de comisión.
- Efectuar los pagos de nómina, incluidos parafiscales.
- Gestionar el mantenimiento y las actualizaciones necesarias a las funcionalidades de la Landing Page.

Rol: Gestión de proveedores

- Analizar la información presentada por el proveedor interesado y verificar que los datos sean verídicos.
- Calificar el registro de proveedores. En caso de que el resultado no sea favorable comunicar al proveedor interesado las razones y los pasos a seguir.
- Realizar la visita técnica en campo, consolidar la documentación de evidencia de cumplimiento y calificar al proveedor. En caso de que el resultado no sea favorable comunicar al proveedor interesado las razones y los pasos a seguir.
- Realizar seguimiento al mantenimiento y mejora de las buenas prácticas evidenciadas en el proceso productivo del proveedor.

Rol: Gestión marketing y servicio al cliente

- Evaluar y diseñar las estrategias de publicidad y mercadeo conducentes a establecer la marca y el reconocimiento de la empresa.

- Recibir y dar respuesta a las quejas y reclamos registrados por el consumidor.
- Consolidar los resultados de evaluación del proveedor, analizar la información y presentar los informes necesarios para la toma de decisiones.

Finalmente, las actividades contables y de mantenimiento de la Landing Page, se propone sean contratadas bajo la modalidad de outsourcing.

6.3. Análisis DOFA

Teniendo en cuenta el análisis PES, presentado anteriormente, a continuación, se muestra el análisis DOFA.

Tabla 13. *Matriz DOFA*

Debilidades	Fortalezas
Una razón social que identifique especialmente a la propuesta.	Objetivo social claro y definido.
Aún es necesario establecer las relaciones comerciales.	Factor diferenciador respecto al mercado y a sus competidores directos.
Estrategia de mercadeo aún por perfeccionar	Análisis de mercado completado con el tipo de usuario final y proveedores potenciales.
Selección de personal que cumplan el perfil.	Proceso simple y sin necesidad de transformación del producto entre el proveedor y el consumidor final.
Permisos legales (sanitarios) para el manejo de alimentos.	Procesos de fácil capacitación y empleabilidad.
La infraestructura y equipo necesarios que aún no se han conseguido.	Alta variedad de productos.
Fluctuaciones de oferta según los factores externos que afecten a los productores.	Alta calidad de los productos.
Precios elevados respecto a la competencia	
Oportunidades	Amenazas
Ampliar el rango de proveedores para cubrir un mayor espectro de productos.	No cubrir/ cubrir parcialmente las necesidades del mercado.
Analizar el mercado e identificar nuevos productos que puedan ser de interés para los clientes.	Pérdida de clientes ante la competencia con mejores aplicaciones/ páginas web.
Establecer un servicio de transporte dentro de la propuesta de valor.	Pérdida de atractivo ante la competencia.
	Cambios en las preferencias de los clientes.

Centralizar las solicitudes dentro de un mismo eje central controlado por la organización.

Desarrollar la propuesta de una ubicación física para mayor captación de clientes y controlar el servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Salarios no competitivos que signifique pérdida de mercado.

Segmentación del mercado (adultos mayores) con dificultades frente a las alternativas tecnológicas.

7. Aspectos Financieros

El simulador financiero simplificado versión 2.12 suministrado por la plataforma virtual de la universidad EAN para el desarrollo de esta validación está dividido en 5 secciones. La primera corresponde a los ingresos y costos, considerando el crecimiento porcentual en las ventas durante los próximos 5 años y con variables como la inflación, el Índice de precios al productor (IPP) y el impuesto de renta, para estimar proyecciones de ventas y costos en los mismos periodos. La segunda sección corresponde a la inversión inicial incluyendo nóminas, gastos fijos y publicitarios. La tercera sección hace referencia a las inversiones totales y necesidades de financiación estimando el total de la inversión inicial, el aporte de los emprendedores y dado el caso, los recursos requeridos para financiación del proyecto. La cuarta está relacionada con los estados financieros calculados por la herramienta, con estado de resultados, balance, flujo de caja del proyecto y cálculo del flujo de caja libre. La última sección presenta la evaluación financiera y punto de equilibrio, incluyendo el flujo de caja del proyecto, el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR), el periodo de recuperación de la inversión y las cantidades estimadas en unidades de venta para cumplir con las expectativas de la idea de negocio. Se realiza el análisis con el simulador para los dos escenarios, el punto físico que consideraba la venta de productos con negociación directa con el proveedor y fue el primer escenario planteado, posteriormente fue reemplazado por la opción de Market place como opción definitiva del proyecto y contempla el proceso de intermediación entre el proveedor y el cliente final.

- ¿Cuál es el período de arranque del proyecto (meses)?

Para estimar el tiempo de arranque inicialmente se podría considerar en un mes para la puesta a punto de la página web, sin embargo, es necesario estimar un periodo de 3 meses como mínimo, teniendo en cuenta que dependerá principalmente del tiempo de las visitas técnicas, vincular a los aliados a la plataforma MEJUMA, labores de mercadeo y ventas, convenios y demás estrategias para consolidar el proyecto Market Place - MEJUMA.

- ¿Cuál es el período improductivo (meses) que exige el primer ciclo de producción?

Se podría considerar un periodo de 3 meses, que fue lo estimado en el simulador financiero, este periodo corresponde a la evolución en los registros de los aliados, estimación de las cantidades mínimas de venta, el comportamiento del mercado, los precios de frutas y verduras que se requieren comercializar para cumplir con los objetivos financieros limitados al porcentaje de comisión en el proceso de comercialización.

7.1 Proyección de ingresos

Luego de diligenciar la primera sección del simulador económico, se incorporaron las cantidades mínimas de venta para lograr los ingresos estimados, teniendo en consideración los valores promedio de frutas y verduras, se requieren comercializar unas cantidades importantes para cumplir con los objetivos financieros.

Para el dimensionamiento de los ingresos del Market place MEJUMA, se estableció como producto 15 variedades de frutas y 10 variedades de verduras, para la estimación de cantidades, se consideró la venta de 1.000 unidades mensuales de frutas y 1.000 unidades mensuales de verduras, para 25 adscritos, es decir, 1.000 unidades x 25 usuarios finales: 25.000 unidades al mes, para un total de 300.000 unidades al año. Mientras que para los precios de venta, se consideró una comisión de intermediación del 10% sobre los productos vendidos a través de la plataforma de MEJUMA, se tomaron los precios promedio de 15 variedades de frutas y 10 variedades de verduras, para determinar un único valor para frutas de (\$ 6.161 Pesos) con una comisión de intermediación del 10% (\$616 Pesos) y para verduras de (\$7.617 Pesos) con una comisión de intermediación del 10% (\$761 Pesos) , estos valores se calcularon considerando una muestra de 10 establecimientos que suministran frutas y verduras con producción limpia, alimento ecológico y/u Orgánico, los establecimientos fueron los siguientes: Carulla, Vida orgánica, Éxito, Merkaorganico, Mercaviva, Surtifrutas, Frubana, Gastronomy Market, Pricessmart y Compraorganico, la consulta de estos precios fue realizada mediante la página web

de cada uno de los establecimientos, con base en esta información recolectada, se calcularon la media y la desviación estándar así:

- La media (Limite Superior + Límite Inferior) /2
- La desviación estándar (Limite Superior - Límite Inferior) /4

Con base en esto se estableció el rango de precios de mercado con los límites máximos y mínimos, considerando la media como el precio base objeto de este ejercicio.

Los ingresos estimados resultan de multiplicar las cantidades, 300.000 unidades al año, por el ingreso de comisión de intermediación del 10% para frutas (\$616 Pesos) y para verduras (\$761 Pesos), representando unos ingresos estimados anuales de \$184.800.000 millones de pesos por frutas y \$228.600.000 millones de pesos por verduras, para un gran total de \$413.400.000 Millones de pesos.

Se estimó el año 2022 como línea base, con un crecimiento porcentual en ventas del 3% para 2023, 5% para 2024, 5% para 2025 y 8% para 2026. En términos de inflación, un estimado para el 2023 del 3.5%, en 2024 del 3.7%, en 2025 del 3.1% y en 2026 del 2.8% según las proyecciones macro financieras por parte del Banco de la República y Bancolombia (Banco de la República, 2022) (Bancolombia, 2021)

Respecto a la tasa de impuesto de renta, para el año 2022 se incrementa al 35% con base en la última reforma tributaria aprobada por el Congreso de la República de Colombia.

7.2 Proyección de costos

Como parte de la validación cuantitativa del modelo de negocio, la proyección de costos consideró 300.000 unidades al año por el costo unitario, que para efectos de este ejercicio se consideró con los costos mensuales asociados al auxilio de servicios públicos, estrategia de comercialización, teléfono celular, nomina, seguridad social, prestaciones sociales para un valor mensual de \$15.270.001 Pesos, este valor dividido entre las 25.000 unidades mensuales, representa un valor de costo/cantidad de \$610,80 pesos, dividido en partes iguales para frutas

\$305,40 Pesos y para verduras \$305,40 Pesos, es decir, costos mensuales de \$91.620.000 para frutas y \$91.620.000 para verduras, para un gran total de \$183.240.000 Millones de pesos.

Para el escenario del Market place, no se estiman costos de producto ni de transporte ya que esto le corresponde específicamente al proveedor que se encarga de garantizar la entrega del producto cumpliendo con la promesa de valor, entregando un producto fresco en los tiempos pactados, sin embargo, para facilitar los pagos por medio electrónico en la plataforma de MEJUMA, se seleccionó la herramienta Epayco, que permite realizar transacciones de forma segura, mediante diferentes opciones como: botón de pago enviado por mensaje de texto, correo electrónico o mediante la plataforma de MEJUMA, la comisión de intermediación de esta plataforma es de 2,99% por transacción + 900 pesos.

Estimando los ingresos y los costos se puede realizar el ejercicio de las cantidades mínimas requeridas para venta, de acuerdo con la siguiente información, se considera como mínimo un pedido de 4 frutas o 3 verduras, es decir, recibir ingresos correspondientes a \$616 pesos x 4: \$2.464 pesos o a \$762 pesos x 3: \$2.285 pesos, así mismo, para los costos, \$305 pesos x 4: \$1.222 pesos o a \$305 pesos x 3: \$916 pesos, respecto a los costos de la plataforma de pagos Epayco con una tarifa de 2,99% + \$900 pesos por transacción, es decir, \$974 pesos para frutas y \$968 pesos para verduras por transacción, como resultado total ingresos – costos de \$269 pesos para frutas y \$401 pesos para verduras que representa una utilidad bruta del 11% para frutas y del 18% para verduras.

Tabla 14. *Proyección de Costos*

	Cantidades Mínimas	Ingresos (616 pesos por cada fruta y 762 pesos por cada verdura)	Costos (305 pesos por cada una)	Costo Epayco 2,99%+900 por transacción	Total (Ingresos-costos-Epayco)	Utilidad bruta
Frutas	4	\$ 2.464	\$ 1.222	\$ 974	\$ 269	11%
Verduras	3	\$ 2.285	\$ 916	\$ 968	\$ 401	18%

Fuente: Elaboración propia

7.3 Proyección de gastos

Los gastos asociados al proyecto corresponden principalmente a los equipos de oficina que representan \$2.400.000 pesos que incluye 3 teléfonos celulares, muebles y enseres, que representan \$4.800.000 pesos que incluye escritorios, sillas, computadores e impresora, gastos de puesta en marcha, legales y constitución que representan \$3.500.000 pesos, gastos relacionados con marketing que incluye la marca MEJUMA, host de internet, diseño y publicidad \$10.470.000.

Además, a las visitas aleatorias, los desplazamientos y el tiempo de dedicación para verificar el proceso productivo, al sitio web, mantenimiento del sitio, consumibles y elementos electrónicos que permitan la adecuada gestión de las ventas y así recibir los porcentajes estimados de ganancias.

7.4 Inversiones

Respecto al plan de inversiones para el escenario de Market place se plantean inversiones de \$10.700.000 de pesos que corresponden a muebles y enseres, equipos de oficina y gastos de puesta en marcha. Para la inversión inicial y necesidades de financiación se consideran 3 meses de capital de trabajo inicial que corresponden a \$77.154.185 de pesos, para un gran total de inversión de \$87.854.185.

Considerando un aporte de \$10.000.000 de pesos por parte de cada uno de los emprendedores, es decir, \$30.000.000 de pesos, es necesario solicitar un préstamo en el sistema financiero por \$57.854.185. Calculando una tasa de interés anual correspondiente al 20% y con un plazo de financiación de 5 años el cálculo del préstamo es el siguiente:

Tabla 15. *Cálculo del préstamo*

CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	inicial	interés	amort	cuota	final
AÑO 0					\$ 57.854.185,3
2022	\$ 57.854.185,3	\$ 11.570.837,1	\$ 7.774.428,2	\$ 19.345.265,3	\$ 50.079.757,0
2023	\$ 50.079.757,0	\$ 10.015.951,4	\$ 9.329.313,9	\$ 19.345.265,3	\$ 40.750.443,1
2024	\$ 40.750.443,1	\$ 8.150.088,6	\$ 11.195.176,7	\$ 19.345.265,3	\$ 29.555.266,4
2025	\$ 29.555.266,4	\$ 5.911.053,3	\$ 13.434.212,0	\$ 19.345.265,3	\$ 16.121.054,4
2026	\$ 16.121.054,4	\$ 3.224.210,9	\$ 16.121.054,4	\$ 19.345.265,3	-\$ 0,0

Fuente: Simulador financiero simplificado, versión 2.12 suministrado por la plataforma virtual de la universidad EAN

7.5 Capital de trabajo

Respecto al capital de trabajo, se considera soportar la inversión durante 3 meses en los costos operativos correspondientes a \$45.810.000 de pesos, nominas correspondientes a \$425.510.020, incluyen 3 cargos directivos y 2 outsourcing, Marketing mix correspondientes a \$3.316.665, incluye marca, host y diseño, además de los gastos fijos correspondientes a \$2.517.500 de pesos, para un gran total de \$77.154.185 de pesos

Inicialmente se plantea realizar un aporte de \$10.000.000 por parte de cada uno de los tres socios, recursos que no son suficientes para soportar las inversiones iniciales, sin embargo, hacen parte de los aportes iniciales requeridos, soportando los recursos faltantes en el sistema financiero, es importante advertir que, dependiendo de la evolución de los negocios, se plantea estructurar una revisión y optimización con un nuevo plan de inversiones después del primer año del *Market-Place*.

7.6 Indicadores financieros

A continuación, se presentan los resultados de los principales indicadores financieros arrojados por el simulador financiero.

Tabla 16. Indicadores Financieros

Valor presente neto – VPN	Punto de Equilibrio	Periodo de Recuperación de Capital	Tasa Interna de Retorno – TIR	Tasa de evaluación del proyecto
\$ 185.188.196	\$ 223.221.594	1,61 años	60,43%	12%

Fuente: Elaboración propia.

Valor presente neto – VPN, Para el escenario de Market Place es positivo y corresponde a \$185.188.196 de pesos, es decir, que se logra maximizar la inversión.

Punto de Equilibrio, para el escenario de Market Place este se encuentra al vender 320.382 unidades, es decir, 143.219 unidades de frutas con participación equivalente al 45% de las ventas y 177.164 unidades de verduras con participación equivalente al 55% de las ventas, con un margen de contribución promedio ponderado de \$391,33 pesos, esto representa un valor de ventas mínimas equivalentes a \$223.221.595 Pesos, teniendo en consideración los valores establecidos a este nivel de investigación y a los porcentajes estimados para el proceso de comercialización.

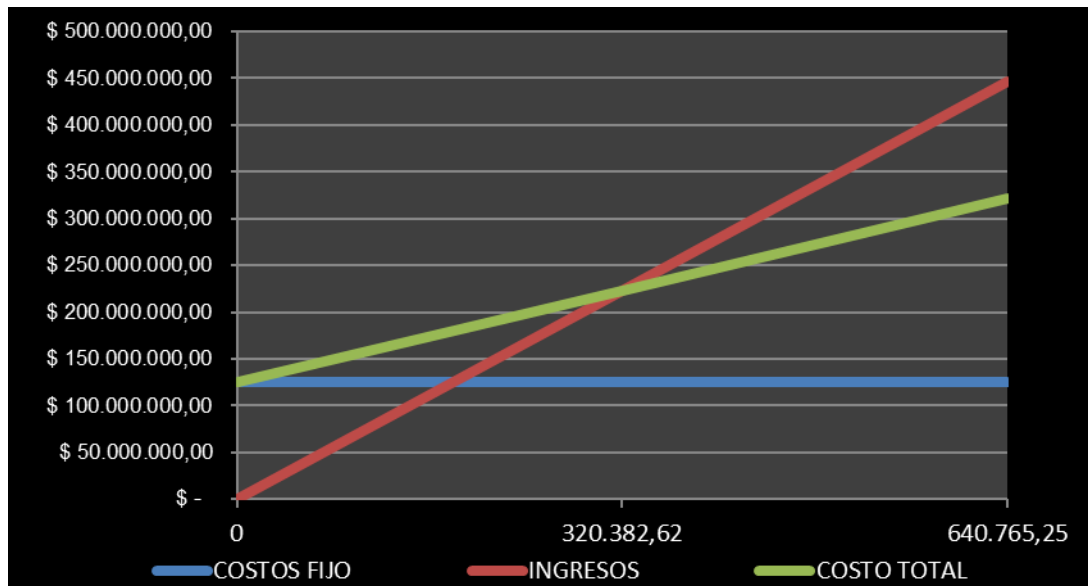
Tabla 17. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO						
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO		
15 variedades de Frutas (Promedio)	\$ 310,60	45%	\$ 138,85	143.218,94 UNIDADES		
10 Variedades de Verduras (Promedio)	\$ 456,60	55%	\$ 252,49	177.163,69 UNIDADES		

Fuente: Simulador Financiero

Periodo de Recuperación de Capital, para el escenario de Market Place es equivalente a 1,61 años, sujeto al volumen de ventas estimadas, la recuperación se daría en menos de un año.

Ilustración 22. Punto de Recuperación de Capital



Fuente: Simulador Financiero

Tasa Interna de Retorno – TIR, para el escenario de Market Place equivalente al 60,43% positivo, es decir, que este sería el valor adicional de retorno para la idea de negocio del Market place MEJUMA, el resultado es muy interesante a este nivel de investigación. Ver Anexo 5A SIMULADOR FINANCIERO Punto Físico y Anexo 5B SIMULADOR FINANCIERO Propuesta Market Place

7.7 Evaluación financiera

A partir de los resultados identificados previamente, se logra identificar que el estado de resultados tiene utilidades positivas desde el primer año de funcionamiento 2022 con utilidad neta de \$59.197.074 Pesos e incrementando hasta el año 2026 con valor de \$121.708.884 Pesos.

Tabla 18. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	2022	2023	2024	2025	2026	
VENTAS	\$ 413.400.000,0	\$ 440.705.070,0	\$ 479.861.715,5	\$ 519.474.300,1	\$ 576.741.146,9	
COSTO VENTAS	\$ 183.240.000,0	\$ 194.399.316,0	\$ 210.242.860,3	\$ 227.377.653,4	\$ 252.934.901,6	
UTILIDAD BRUTA	\$ 230.160.000,0	\$ 246.305.754,0	\$ 269.618.855,2	\$ 292.096.646,7	\$ 323.806.245,3	
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 102.040.080,0	\$ 105.611.482,8	\$ 109.519.107,7	\$ 112.914.200,0	\$ 116.075.797,6	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 10.070.000,0	\$ 10.422.450,0	\$ 10.808.080,7	\$ 11.143.131,2	\$ 11.455.138,8	
OTROS GASTOS	\$ 13.266.661,0	\$ 3.666.661,0	\$ 3.666.661,0	\$ 3.666.661,0	\$ 3.666.661,0	
DEPRECIACIÓN	\$ 2.140.000,0	\$ 2.140.000,0	\$ 2.140.000,0	\$ 2.140.000,0	\$ 2.140.000,0	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 102.643.259,0	\$ 124.465.160,2	\$ 143.485.005,9	\$ 162.232.654,6	\$ 190.468.647,9	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 11.570.837,1	\$ 10.015.951,4	\$ 8.150.088,6	\$ 5.911.053,3	\$ 3.224.210,9	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 91.072.422,0	\$ 114.449.208,8	\$ 135.334.917,3	\$ 156.321.601,3	\$ 187.244.437,0	
IMPUESTOS	\$ 31.875.347,7	\$ 40.057.223,1	\$ 47.367.221,0	\$ 54.712.560,4	\$ 65.535.553,0	
UTILIDAD NETA	\$ 59.197.074,3	\$ 74.391.985,7	\$ 87.967.696,2	\$ 101.609.040,8	\$ 121.708.884,1	

Fuente: Simulador Financiero

De igual manera, el balance general con Activos en el arranque del proyecto por \$87.854.185 Pesos e incrementando hasta el año 2026 con valor de \$217.244.437 Pesos, Pasivos por \$57.854.185 Pesos y amortizando las obligaciones financieras a el año 2026, el único pasivo corresponde a pago de impuesto por \$65.535.552 Pesos y Patrimonio que consta del capital social por \$30.000.000 de Pesos, al año 2022 corresponde a \$89.197.074 Pesos e incrementando hasta el año 2026 con valor de \$151.708.884 Pesos.

Tabla 19. Balance

BALANCE						
AÑO o	2022	2023	2024	2025	2026	
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 77.154.185,25	\$ 162.592.178,95	\$ 178.779.651,90	\$ 190.610.183,71	\$ 200.302.655,69	\$ 217.244.437,01
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 10.700.000,00	\$ 10.700.000,00	\$ 10.700.000,00	\$ 10.700.000,00	\$ 10.700.000,00	\$ 10.700.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 2.140.000,00	\$ 4.280.000,00	\$ 6.420.000,00	\$ 8.560.000,00	\$ 10.700.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 10.700.000,00	\$ 8.560.000,00	\$ 6.420.000,00	\$ 4.280.000,00	\$ 2.140.000,00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 87.854.185,25	\$ 171.152.178,95	\$ 185.199.651,90	\$ 194.890.183,71	\$ 202.442.655,69	\$ 217.244.437,01
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	\$ 31.875.347,7	\$ 40.057.223,1	\$ 47.367.221,0	\$ 54.712.560,4	\$ 65.535.553,0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 31.875.347,7	\$ 40.057.223,1	\$ 47.367.221,0	\$ 54.712.560,4	\$ 65.535.553,0
Obligaciones Financieras	\$ 57.854.185,25	\$ 50.079.757,00	\$ 40.750.443,10	\$ 29.555.266,43	\$ 16.121.054,41	\$ (0,00)
PASIVO	\$ 57.854.185,25	\$ 81.955.104,68	\$ 80.807.666,18	\$ 76.922.487,48	\$ 70.833.614,86	\$ 65.535.552,95
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 59.197.074,3	\$ 74.391.985,7	\$ 87.967.696,2	\$ 101.609.040,8	\$ 121.708.884,1
TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.000.000,00	\$ 89.197.074,27	\$ 104.391.985,72	\$ 117.967.696,23	\$ 131.609.040,83	\$ 151.708.884,06
TOTAL PAS + PAT	\$ 87.854.185,25	\$ 171.152.178,95	\$ 185.199.651,90	\$ 194.890.183,71	\$ 202.442.655,69	\$ 217.244.437,01

Fuente: Simulador Financiero

Respecto al flujo de caja del proyecto, se obtienen resultados positivos durante la ejecución del proyecto y con un flujo de caja libre correspondiente a \$15.295.472 pesos para 2022 y \$119.825.832 pesos para 2026.

Tabla 20. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:							
CAPITAL INVERTIDO							
	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026	
Activos Corrientes	\$ 77.154.185	\$ 162.592.179	\$ 178.779.652	\$ 190.610.184	\$ 200.302.656	\$ 217.244.437	
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 31.875.348	\$ 40.057.223	\$ 47.367.221	\$ 54.712.560	\$ 65.535.553	
KTNO	\$ 77.154.185	\$ 130.716.831	\$ 138.722.429	\$ 143.242.963	\$ 145.590.095	\$ 151.708.884	
Activo Fijo Neto	\$ 10.700.000	\$ 8.560.000	\$ 6.420.000	\$ 4.280.000	\$ 2.140.000	\$ -	
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 2.140.000	\$ 4.280.000	\$ 6.420.000	\$ 8.560.000	\$ 10.700.000	
Activo Fijo Bruto	\$ 10.700.000	\$ 10.700.000	\$ 10.700.000	\$ 10.700.000	\$ 10.700.000	\$ 10.700.000	
Total Capital Operativo Neto	\$ 87.854.185	\$ 139.276.831	\$ 145.142.429	\$ 147.522.963	\$ 147.730.095	\$ 151.708.884	
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE							
EBIT	\$ 102.643.259,0	\$ 124.465.160,2	\$ 143.485.005,9	\$ 162.232.654,6	\$ 190.468.647,9		
Impuestos	\$ 35.925.140,7	\$ 43.562.806,1	\$ 50.219.752,1	\$ 56.781.429,1	\$ 66.664.026,8		
NOPLAT	\$ 66.718.118,4	\$ 80.902.354,1	\$ 93.265.253,8	\$ 105.451.225,5	\$ 123.804.621,1		
Inversión Neta	\$ -51.422.646,0	\$ -5.865.597,6	\$ -2.380.533,8	\$ -207.132,6	\$ -3.978.788,8		
Flujo de Caja Libre del período	\$ 15.295.472	\$ 75.036.757	\$ 90.884.720	\$ 105.244.093	\$ 119.825.832		

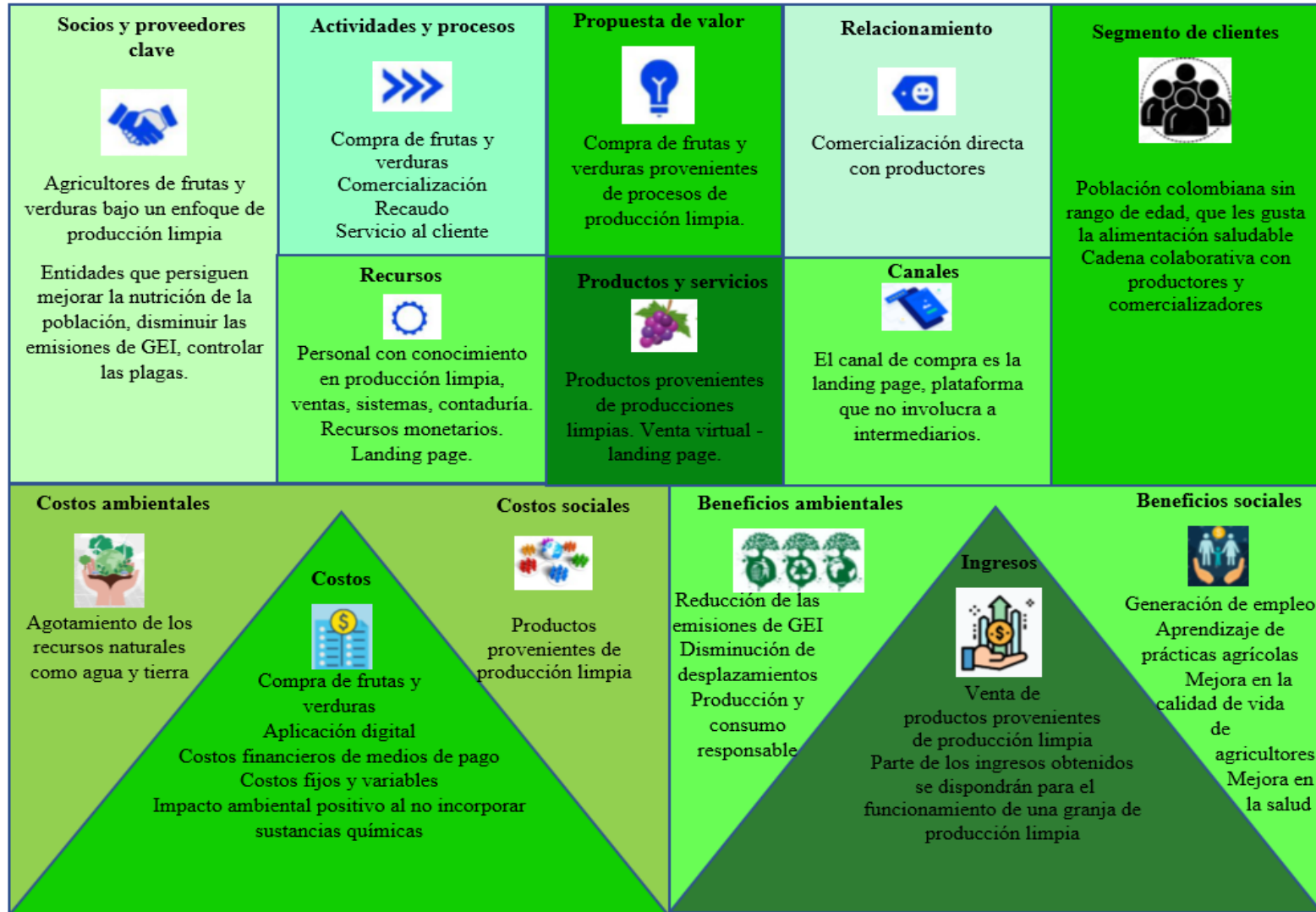
Fuente: Simulador Financiero

Se estima una tasa de evaluación del proyecto en 12%, considerando tasas de CDT entre 7.5% y 8.5%, con valores promedio de inflación a 2026 de 3.3%.

8. Enfoque Hacia La Sostenibilidad

Tal como se pudo identificar durante el proceso de encuestas a los grupos de interés, de la mano del experto en sostenibilidad, este factor es crucial al desarrollar una propuesta de negocio y de creación de valor, desde una perspectiva de gestión socialmente responsable. Con base en la información recolectada en este documento y las entrevistas realizadas a clientes, expertos y proveedores se procedió a elaborar el modelo de negocio sostenible bajo la herramienta CANVAS. Esta herramienta de gestión estratégica permite analizar y crear el modelo de negocio de una forma dinámica y con una visualización global. Para su elaboración se incorporaron 14 bloques, a saber: segmento de clientes, propuesta de valor, productos y servicios, canales, relacionamiento, ingresos, beneficios ambientales, beneficios sociales, costos, costos ambientales, costos sociales, recursos, actividades y aliados claves. La ilustración a continuación presenta la información relevante de cada uno de los 14 bloques, una vez afinada la idea de negocio.

Ilustración 23. Modelo de Negocio Sostenible Market place MEJUMA



Fuente: Elaboración propia, 2021

Como conclusión del modelo CANVAS se puede observar lo siguiente:

La propuesta de valor del Market place MEJUMA es la compra y suministro de frutas y verduras, a la población colombiana, provenientes de cultivos de producción limpia, a través de la intermediación y utilizando una Landing Page como canal de compra. Los principales proveedores son agricultores de frutas y verduras. Los beneficios ambientales de esta propuesta se centran en un consumo responsable, disminución de desplazamientos y reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Dentro de los beneficios sociales se encuentran la generación de empleo, aprendizaje de prácticas agrícolas y la mejora en la calidad de vida de los agricultores.

Para su medición, se sigue el estándar P5 para la sostenibilidad en la dirección de proyectos. Este fue desarrollado por el Green Project Management (GPM) y el cual está alineado, en su versión 2.0, con los ODS definidos por la ONU.

Tal como lo describe el documento oficial, las 5 P se refieren a Producto, Proceso, Personas, Planeta y Prosperidad; y se organiza como lo representa la ilustración 24. Así pues, desde la propuesta de MEJUMA se identifica que cuenta con la capacidad de contribuir a los siguientes ODS:

- ODS 2 (Meta 2.4) al contemplar métodos de producción limpia que aseguren la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos.
- ODS 8 (Metas 8.1, 8.2, 8.4 y 8.5) de modo que la propuesta impulsa la actividad económica dentro del país, así como incentivando a los pequeños y medianos productores a expandir sus capacidades productivas innovadores, creativas, con consumo eficiente de recursos naturales y, del mismo modo, de condiciones laborales óptimas.
- ODS 12 (Metas 12.2, 12.4, 12.5 y 12.6) ya que la propuesta involucra directamente la gestión sostenible y eficiente de los recursos naturales, la gestión económicamente racional de los productos químicos y controlar la generación de desechos.

- ODS 15 (Metas 15.1, 15.4 y 15.5) al establecer como factor diferenciador las prácticas de producción limpia, las cuales tienen un impacto en la conservación y cuidado de las fuentes naturales (acuáticas, montañosas o de vida silvestre).

Ilustración 24. Estándar P5

PROJECT										
Product Impacts					Process (Project Management) Impacts					
Lifespan of Product		Servicing of Product			Effectiveness of Project Processes		Efficiency of Project Processes		Fairness of Project Processes	
People (Social) Impacts				Planet (Environmental) Impacts				Prosperity (Economic) Impacts		
Labor Practices and Decent Work	Society and Customers	Human Rights	Ethical Behavior	Transport	Energy	Land, Air, and Water	Consumption	Business Case Analysis	Business Agility	Economic Stimulation
Employment and Staffing	Community Support	Non-discrimination	Procurement Practices	Local Procurement	Energy Consumption	Biological Diversity	Recycling and Reuse	Modeling and Simulation	Flexibility/Optionality	Local Economic Impact
Labor/Management Relations	Public Policy/Compliance	Age-Appropriate Labor	Anti-Corruption	Digital Communication	CO2 Emissions	Water and Air Quality	Disposal	Present Value	Business Flexibility	Indirect Benefits
Project Health and Safety	Protection for Indigenous & Tribal Peoples	Voluntary Labor	Fair Competition	Traveling and Commuting	Clean Energy Return	Water Consumption	Contamination and Pollution	Direct Financial Benefits		
Training and Education	Customer Health and Safety			Logistics	Renewable Energy	Sanitary Water Displacement	Waste Generation	Return on Investment		
Organizational Learning	Product and Service Labeling							Benefit-Cost Ratio		
Diversity and Equal Opportunity	Mkt. Comm. and Advertising							Internal Rate of Return		
Local Competence Development	Customer Privacy									

Fuente: The GPM P5™ Standard for Sustainability in Project Management. V 2.0

A partir de esto, se logra establecer la relación del proyecto con los impactos del modelo P5 de la siguiente manera:

- Impacto en el Proceso – Efectividad del producto: Al establecer la propuesta como un modelo de servicio con ciertas características de calidad y facilidad de manejo.
- Impactos Sociales: La propuesta MEJUMA se ve involucrada directamente con factores como empleo y personal, salud y seguridad de los consumidores, comunicaciones de mercadeo y publicidad, los derechos humanos en general y el comportamiento ético.

-
- Impactos económicos (prosperidad): El análisis del caso de negocio y la estimulación económica están incluidas dentro de todo el análisis de viabilidad del proyecto, su análisis financiero.

9. Conclusiones

La metodología de producción más limpia significa la aplicación continua de estrategias ambientales en los procesos, productos y servicios que permitan la reducción de los riesgos relevantes a las personas y al medio ambiente. En agosto de 1997 en Colombia se aprobó la Política Nacional de Producción Más Limpia, la cual contiene 7 estrategias enfocadas a reducir las causas del deterioro ambiental. A nivel del país, en las últimas décadas el gobierno, las empresas y los ciudadanos han generado conciencia y compromiso con la implementación de los ODS, la aplicación de normas y estándares de gestión ambiental, la puesta en marcha de indicadores ambientales, la medición de GEI, el estímulo a empresas por lograr y mantener el carbono neutro, la aplicación de técnicas de reciclaje y de metodologías como la de Producción Más Limpia, la ejecución de programas distritales, con lo cual se pretende que las próximas generaciones gocen de un planeta más sano, equitativo y sostenible.

El estudio y análisis de aspectos cualitativos y cuantitativos en diferentes escenarios de investigación del entorno, así como los resultados financieros, permitieron identificar que el mejor escenario para el proyecto Mejuma es el planteado para Market place, permite una mejor visibilidad y conectividad para los socios proveedores y una comunicación directa con el cliente, así como ofrecer un producto fresco y de calidad, con trazabilidad, cumpliendo así con la promesa de valor, conectar al campo con la ciudad.

La tecnología y los sistemas de información juegan un papel fundamental en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, los emprendedores deben estar a la vanguardia de la tecnología para poder conectar con clientes, buscar alianzas y ofrecer productos de calidad como valor agregado en un mercado que tiene mucha competencia, pero también con un potencial de crecimiento enorme.

Crear empresa en Colombia es relativamente sencillo, puede hacerse inclusive en línea con el apoyo tecnológico ofrecido por el gobierno nacional, sin embargo, las tasas impositivas son altas para pequeños empresarios que buscan desarrollar un modelo de negocio innovador, generar empleo y apoyar proyectos sostenibles, es necesario y urgente, que el gobierno nacional

contemple incentivar el desarrollo del campo y pequeño emprendedor como parte del engranaje del desarrollo del país.

A partir de una problemática, antecedentes y una oportunidad de negocio identificadas, se desarrolló la propuesta de valor consistente en ofrecer y proveer al consumidor, frutas y verduras orgánicas y/o provenientes de cultivos en los cuales se apliquen metodologías de producción más limpia, con un servicio que representa un valor agregado. Un Market Place, es decir, un servicio de intermediación entre productores y consumidores, de productos agrícolas y producción limpia, empleando una plataforma tecnológica (Landing Page) para su uso.

Por medio de un estudio de mercado, se identificó y definió un perfil de clientes que representa el público objetivo de la propuesta basados en sus intereses, opiniones y toma de decisiones captadas por medio de herramientas de captación como lo fueron entrevistas y encuestas. A partir de este, fue posible medir la viabilidad inicial del modelo al identificar la oportunidad de mercado que la propuesta representa.

Se establecieron los aspectos técnicos de la propuesta, identificando el perfil de los productores junto con su relación comercial y con su rol dentro de la cadena de valor. Principalmente, productores independientes en los municipios aledaños a Bogotá, Soacha, Chipaque, Funza, Mosquera, El Rosal, La Calera, Choachí, Chía, Cajicá, Tabio, Tenjo, Cota, entre otros. También se establecieron los parámetros de control y evaluación de desempeño del servicio para una evaluación continua de desempeño. Así mismo, se definieron los aspectos organizacionales y legales a los que estaría sujeta la propuesta y que deben ser tenidas en cuenta al momento de poner en marcha la propuesta.

Se desarrolló un modelo de análisis financiero completo, compuesto por proyecciones e indicadores financieros, entre otros. Utilizando un simulador financiero, se realizó la evaluación real de implementación de la propuesta, así como su viabilidad financiera la cual resultó positiva desde una perspectiva de inversión. Partiendo de un punto de equilibrio de 143.218,94 unidades de frutas y de 177.163,69 para verduras, se identificó un Valor Presente Neto de COP 185.188.196; así como una Tasa Interna de Retorno del 60,43% y una Tasa de Evaluación del proyecto del 12%.

El proceso para la prestación del servicio ofrecido por MEJUMA consta de 5 pasos, el primero es el relacionamiento con productores y comercializadores a través del análisis y valoración de la información registrada por el proveedor en la landing page, el segundo es la visita técnica en la cual se verifica el cumplimiento de requisitos funcionales para el suministro de productos por parte del proveedor, el tercer paso es la firma del acuerdo de intermediación a través del cual las partes aceptan las obligaciones y derechos contraídos, el cuarto paso es la intermediación en el cual se realizan las actividades de recepción de orden de compra, selección del proveedor que puede ofrecer el servicio, elaboración de cotización, facturación, recaudo y finaliza con la entrega de los productos al consumidor, el quinto y último paso es la evaluación del servicio por parte del consumidor con base en el análisis de la información registrada en el formulario de evaluación y la información registrada en el botón de “Sugerencias, quejas y reclamos” de la Landing Page.

Para todo esto, se desarrolló una plataforma tecnológica en forma de Landing Page para gestionar las solicitudes de pedidos de productos. En esta, se encuentra la principal información de la organización, así como un prototipo de productor, asegurando la posibilidad de efectuar una solicitud de principio a fin, incluyendo la facilidad de pago y completamente controlado desde la gestión de MEJUMA.

La propuesta de estrategia de comercialización del Market place MEJUMA, se efectuó considerando el desarrollo del análisis de oportunidades del mercado y la definición del mercado, lo cual permitió identificar los segmentos de mercado (familias, tiendas de barrio, restaurantes y hospitales, supermercados, casinos de empresas y colegios). También se tuvo en cuenta la definición de la competencia, el posicionamiento de esta y la estrategia de fijación de precios. De esta forma, para cada segmento de mercado se identificaron las estrategias de comercialización (publicidad impresa, perifoneo, volanteo, redes sociales, página web, correo masivo) y el recurso monetario requerido en el primer mes para cada una de ellas.

Finalmente, como valor agregado a la idea de negocio del Marketplace MEJUMA, se realizó un análisis de los principales estándares de gestión de proyectos que tienen un enfoque a ciclo de vida del proyecto y/o procesos. Se propone establecer un modelo integrado de gestión de proyectos implementando la totalidad de los procesos de la Norma ISO 21500:2013, con algunos aspectos de PM2 y de PRINCE2.

10. Referencias

Agronet, (19 de agosto 2021). *El sector agropecuario creció 3,8% en el PIB del segundo trimestre de 2021.* Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

<https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/El-sector-agropecuario-creci%C3%B3-3,8-en-el-PIB-del-segundo-trimestre-de-2021.aspx>

Asociación Española para la Calidad (2013). “NORMA ISO 21500”. Disponible en: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/norma-iso-21500>

AXELOS (s/f). “What is PRINCE2®?”. Disponible en: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>

Banco de la República, (2 de agosto 2021). *Informe de Política Monetaria – Julio 2021*. Recuperado desde <https://www.banrep.gov.co/es/informe-politica-monetaria-julio-2021>.

Banco de la República, (2022). *¿Cuáles son las proyecciones económicas del equipo técnico del Banco?* <https://www.banrep.gov.co/es/cuales-son-las-proyecciones-economicas-del-equipo-tecnico-del-banco>

Bancolombia, (10 de marzo de 2021). *Proyecciones económicas Colombia 2021 – 2025*. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/proyecciones-economicas-colombia-2021-2025>

Cámara de Comercio de Bogotá, (31 de agosto de 2021). *Principales Resultados del mercado laboral a julio de 2021*. Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado desde <https://www.ccb.org.co/observatorio/Analisis-Economico/Analisis-Economico/Crecimiento-economico/Noticias/Principales-resultados-del-mercado-laboral-a-julio-de-2021>.

Carboni, J., Duncan, W., Gonzalez, M., Milsom, P., & Young, M. (2018). *Gestión de Proyectos Sostenibles*. 2 da edición: GPM Global. Disponible en <https://bit.ly/33YICV4> (Enlaces a un sitio externo.)

Centro de Comercio Internacional, Centro Técnico para la Cooperación Agrícola y Rural, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) & all, (2001). *Los mercados mundiales de frutas y Verduras Orgánicas*. <https://www.fao.org/3/y1669s/y1669s09.htm#TopOfPage>.

- Comisión Europea - Dirección General de Informática (DGI) (2016). PM² project management methodology guide - Open edition. Disponible en: <https://op.europa.eu/s/srZg>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, (5 de mayo de 2021). *Boletín técnico Índice de Precios del Consumidor (IPC)*. DANE. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_abr21.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, (s.f.). *Producto Interno Bruto (PIB). Cuentas Nacionales Trimestrales*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>.
- Departamento Nacional de Planeación – DNP, (28 de marzo de 2016). *Colombianos botan 9,76 millones de toneladas de comida al año*. Recuperado desde <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Colombianos-botan-9,76-millones-de-toneladas-de-comida-al-a%C3%B1o.aspx>.
- Diario AS Colombia, (5 de enero de 2021). *Aumento salario mínimo en Colombia: en cuánto queda para 2021*. Recuperado desde https://colombia.as.com/colombia/2021/01/05/actualidad/1609876969_200603.html
- Finanzas, (2005). *Los fruver, un modelo de los comerciantes que crece para atender a clientes exigentes*. Portafolio. Recuperado desde <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/fruver-modelo-comerciantes-crece-atender-clientes-exigentes-161878>.
- Gobierno, (2021). *Inflación anual en Colombia supera el 4%*. Portafolio. Recuperado desde <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/inflacion-en-colombia-agosto-de-2021-555901>.
- GPM Global, (2019). *The GPM P5™ Standard for Sustainability in Project Management Version 2.0*. Recuperado de: <https://mosaicprojects.com.au/PDF-Gen/The-GPM-P5-Standard-for-Sustainability-in-Project-Management-v2.0.pdf>

- Hacienda, (19 de noviembre de 2021). *Frutas, carnes y verduras, los alimentos que más han subido de precio desde el paro*. La República. Recuperado desde <https://www.larepublica.co/economia/frutas-carnes-y-verduras-los-alimentos-que-mas-han-subido-de-precio-desde-el-paro-3263800>.
- Hacienda, (17 de agosto de 2021). *Producto Interno Bruto de Colombia creció 17,6% en el segundo trimestre de 2021*. La República. Recuperado desde <https://www.larepublica.co/economia/producto-interno-bruto-de-colombia-crecio-176-en-el-segundo-trimestre-de-2021-3218221>.
- Instituto Nacional de Salud, (24 de abril del 2018). *Semana de las Frutas y Verduras: ¿Por qué es importante consumir estos alimentos?* Ministerio de Salud de Perú. Recuperado desde <https://web.ins.gob.pe/es/prensa/noticia/semana-de-las-frutas-y-verduras-por-que-es-importante-consumir-estos-alimentos>
- López, J. (8 de octubre de 2021). *El Green Project Management (GPM) y el Estándar P5™*. Tomado de: <https://opmintegral.com/gestion-de-proyectos/el-green-project-management-gpm-y-el-estandar-p5/>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, (2019). *Coseche y venda a la fija. Agricultura por contrato*. Recuperado de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/1.%20Documento%20de%20Pol%C3%A9tica%20Coseche%20y%20Venda%20a%20la%20Fija%202019.pdf>.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, (29 de agosto de 2020). *MinAgricultura socializó los programas de “Juntos por el Campo” con productores de Cundinamarca*. Recuperado desde <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/MinAgricultura-socializ%C3%B3-los-programas-de-%E2%80%98Juntos-por-el-Campo%E2%80%99-con-productores-de-Cundinamarca.aspx>
- Ministerio de medio ambiente. (1997). *Política Nacional de Producción Más Limpia*. Disponible en <https://n9.cl/wjjoq>

- Ministerio de Comercio, (2021). *Dinámica de la economía colombiana en 2021. Primer informe*. Recuperado desde <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/inflacion-en-colombia-agosto-de-2021-555901>.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), (2003). *¿Es la certificación algo para mí?* <https://www.fao.org/3/ad818s/ad818s03.htm>
- Pacheco do Vale et al (2018). “Project Managers’ Competences: What Do Job Advertisements and the Academic Literature Say?” *Project Management Journal*. Vol. 49(3) 82–97. 2018 Project Management Institute, Inc. DOI: 10.1177/8756972818770884
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, Guía PMBOK 6.ª edición*. Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania EE. UU. Disponible en Base de Datos KNOVEL.
- Salas, V. (2011). *Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor compartido. La RSC según Michael Porter y Mark Kramer*. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*. Septiembre – diciembre 2011. n°9 (vol. 3 n°3). Fundación Luis Vives.
- Secretaría Distrital de Hacienda de Bogotá, (2022). *Industria y comercio*. <https://www.shd.gov.co/shd/industria-y-comercio>
- Verástegui, J. (2014). “ISO 21500 Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos”. Presentación realizada en el IV Congreso Internacional de Dirección de Proyectos 2014. Disponible en: http://www.iso-21500.es/sites/default/files/ficheros_adjuntos/charla_congreso_pmi_ecuador.pdf
- Zabala Salazar, H. (2013). *Mundo rural, tecnología y producción orgánica*. *Cooperativismo & Desarrollo*, 21(103), 81-90.

Lista de Anexos.

- A. Anexo 1A Productos Físico**
- B. Anexo 1B Productos Market Place**
- C. Anexo 2A Costos Físico**
- D. Anexo 2B Costos Market place**
- E. Anexo 3A Nómina Físico**
- F. Anexo 3B Nómina Market place**
- G. Anexo 4 Encuesta**
- H. Anexo 5A SIMULADOR FINANCIERO Punto Físico**
- I. Anexo 5B SIMULADOR FINANCIERO Propuesta Market Place**
- J. Anexo 6 Metodología encuestas grupos de interés**