



Estrategia Pública de Comercio-Red Nacional de Tiendas Solidarias

Modalidad: Virtual

**Innovación organizacional
“Business case”**

Luz Yamile Aya Corba

Joselito Triviño Hermida

Ulver Maria Triviño Hermida

Estrategia Pública de Comercio-Red Nacional de Tiendas Solidarias

**Luz Yamile Aya Corba
Joselito Triviño Hermida
Ulver Maria Triviño Hermida**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Gobierno y Gestión Pública

Director:
Juan Diego Lobo Clavijo

Modalidad:
**Innovación organizacional
“*Business case*”**

Universidad EAN
Gobierno y Gestión Pública
Bogotá, Colombia
10/12/2024

1. RESUMEN EJECUTIVO

En Colombia existen una problemática general con las tiendas de barrio, por su posible desaparición a futuro, siendo estas de vital importancia para el comercio, pues impacta en un 40% de la economía, según Fenalco existen entre 500 y 700 mil a nivel nacional y de ellas, más del 50% son atendidas por mujeres cabeza de familia, generan más de 1 millón de empleos directos, sin embargo por sus dificultades de competitividad, especialmente con los almacenes de cadena que expanden sus operaciones en todos los estratos socioeconómicos, los tenderos solo son competencia entre ellos mismos, no están articulados ni organizados, no cuentan con acceso adecuado a tecnologías, ni formación y capacitación para gestionar sus comercios.

En el presente documento se desarrolla una propuesta de comercio público, denominado red de tiendas solidarias, la cual tiene como objetivo establecer una Red Nacional de 3.000 Tiendas Solidarias en todo el territorio colombiano, liderada por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias y las comunidades organizadas, para conectar a productores agroalimentarios, artesanos y proveedores de servicios turísticos locales con tenderos y a su vez estos con consumidores finales. Esta red se apoyará en una plataforma de comercio multifuncional, con el fin de mejorar la distribución de productos y servicios, reducir intermediarios, y aumentar la eficiencia de la economía local en los municipios, centros poblados y zonas rurales del país.

Dicho lo anterior, se busca identificar y llevar a formas asociativas solidarias las tiendas por tipos de comercio realizado, y a su vez estas redes conectarlas entre sí y con otras redes, para generar posibilidades de comercio de productos entre ellas.

Además de conectar el número de tiendas mencionadas, se busca reducir en un 70% los niveles de intermediación para estos tenderos objetivo del proyecto, principalmente en los productos agrícolas; interconectar la red de tiendas solidarias establecida, con los productores; y a su vez articular a los productores en una figura asociativa dentro de los circuitos solidarios e identificar, ubicar y mapear los productos que pueden ser comercializados en las tiendas solidarias.

Para desarrollar esta propuesta se pretenden involucrar a los actores, principalmente a los tenderos, en metodologías Cavas y Hackáthones, en las que ellos puedan imaginar una propuesta de plataforma acorde a sus necesidades, desarrollando prototipos de prueba para su mejora continua.

El principal instrumento que se plantea es el diseño, es el desarrollo e implementación de una plataforma de comercio, por medio de la cual se articulen los productores, las tiendas y el cliente con la tienda en una estrategia de preventa para los productores, y en articulación con toda la red de redes, desarrollando un tipo de comercio directo que pueda disminuir la intermediación y mejorar los ingresos para productores y tenderos. Este factor representara un aumento en el ingreso promedio del 30% sobre los ingresos diarios, que para la actualidad y según estudios, son de 305,768, diarios.(Fenalttiendas, 2022).

La puesta en marcha del presente proyecto contempla una inversión inicial de 800 millones de pesos, distribuidos en personal, plataformas digitales, diseño y otros como capacitación y formación.

1.1. Visión general del proyecto

En la imagen de la (Ilustración 2). Se presenta el boceto de propuesta o proyecto de estrategia Pública de Comercio en Red, Red nacional de Tiendas Solidarias el cual se desarrolla al final en el ecosistema de operación.

1.2. Propuesta de valor única

Un día, por un motivo especial de cumpleaños, decidimos hacer un sancocho en la terraza de la casa, y al ir a comprar a la tienda los productos para hacerlo, al preguntar al tendero por la papa, gallina, carne, la cebolla, plátano etc. dijo que los productos eran cada vez más costosos que ya era insostenible la tienda. Pero también dijo que tenía unos amigos en el campo que cosechan, pero ellos se quejaban porque cada que sacaban una cosecha llegaban a sus fincas personas a comprarles, que eran personas que llevan todo a Corabastos, les pagaban los productos muy baratos, entonces le dijimos, y porque no hacemos un grupo de wasap y les empezamos a preguntar qué productos tienen en esa y otras fincas para traerlos directamente a las tiendas para que no tengan intermediarios. De allí nace la idea de hacer una red de redes de tenderos conectados directamente con productores, por medio de un instrumento o plataforma que les permita comercializar.

1.3. Resultados clave esperados

Se espera establecer una red de 3.000 tiendas solidarias (Ilustración 1), en plataforma administrativa y de gestión, que permita conectar con los tenderos articulados con una red de productores, para disminuir en un 70% la intermediación, por medio de un sistema o

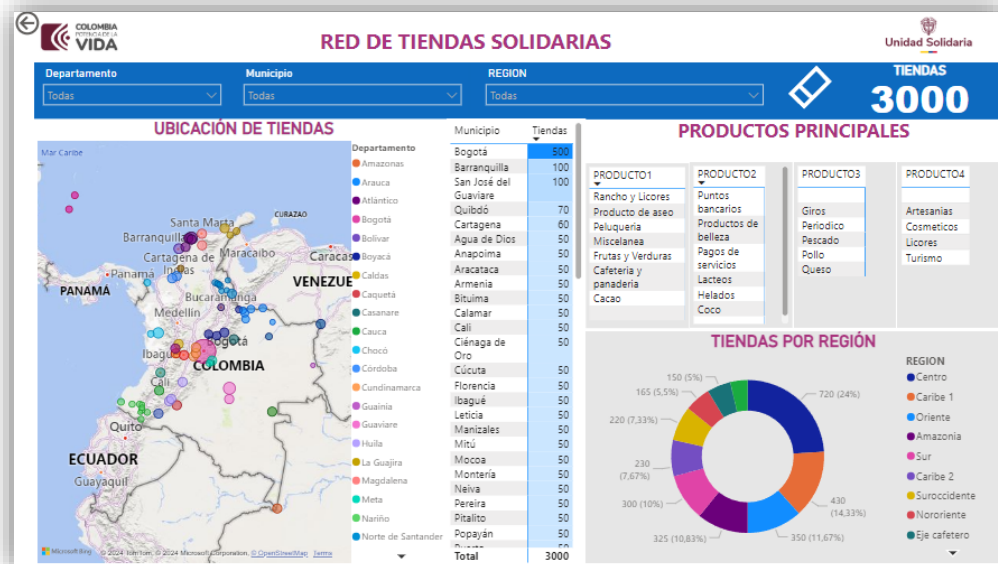


Ilustración 1, Fuente: Elaboración propia

plataforma de comercio directo y sin intermediarios.

Consultar dashboard en:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjo1NiE1NiQ1MzE1MmU1M1Mi0Y2IxLThhZTgtYmI4NiQ5Y2I0MWE1IiwidCI6ImExNWY0ZiQyLWYzM2YtNDJjYy1hNDEuLWJkYWVzNmQ5NzBjMCJ9&pageName=b85b598085d70a50d722>

En la siguiente imagen (ilustración 2), se presenta un esquema de operación de la plataforma, donde articula, tenderos, productores, clientes y gestión estatal de operación.

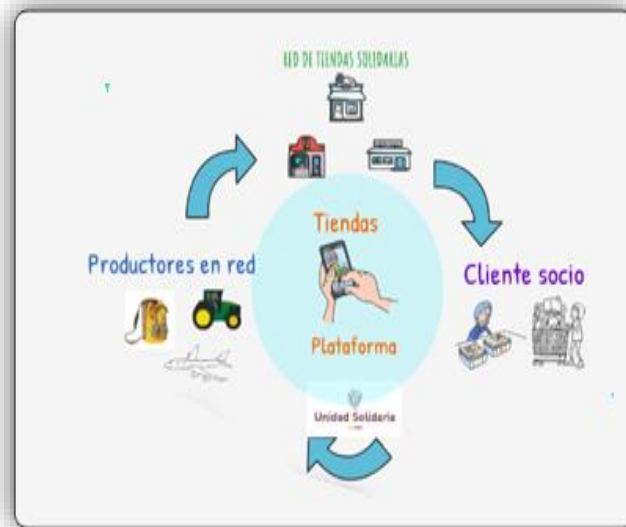


Ilustración 2 , Fuente: Elaboración propia

La operación de la red de la ilustración 2, se presenta de manera básica la conexión entre los actores, (Productores, tenderos, Clientes o socios, y entidad de gobierno), sin embargo el ecosistema de operación completo implica otros aspectos como la nube de datos, donde se almacena la información, la gestión de dicha información para generar la base de conocimiento, la gestión de los actores, en particular de los clientes, quienes proporcionan información valiosa al sistema, en cuanto a demanda de productos. Todo esto se presenta en el ecosistema de operación.

Palabras clave: Tiendas, Red, Solidarias

Contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO	3
1.1. <i>Visión general del proyecto</i>	4
1.2. <i>Propuesta de valor única.....</i>	4
1.3. <i>Resultados clave esperados</i>	4
2. CONTEXTO Y DESAFÍO DE INNOVACIÓN.....	7
2.1 <i>Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta</i>	7
2.2. <i>Entendimiento de las necesidades del área y/o unidad de negocio.....</i>	8
2.3 <i>Entendimiento de las necesidades del área y/o unidad de negocio.....</i>	14
2.4. <i>Definición del problema utilizando "How Might We" (HMW).....</i>	17
3. SOLUCIÓN INNOVADORA.....	18
3.1. <i>Solución innovadora:.....</i>	18
3.2. <i>Prototipo conceptual</i>	20
4. ANÁLISIS DE MERCADO Y COMPETENCIA.....	20
4.1. <i>Análisis de competidores y entorno de mercado</i>	20
4.2. <i>Mapa de posicionamiento de innovación.....</i>	21
4.3. <i>Análisis de competidores y potenciales colaboradores</i>	22
5. MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR	22
5.1 <i>Canvas de modelo de negocio</i>	22
5.2. <i>Propuesta de valor canvas</i>	22
6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	22
6.1. <i>Roadmap de innovación y metodología de desarrollo.....</i>	22
6.2. <i>Metodología de desarrollo</i>	23
6.3. <i>Equipo y recursos necesarios.....</i>	24
<i>Aliados estratégicos</i>	25
6. ANÁLISIS FINANCIERO Y DE IMPACTO	26
7.1. <i>Proyecciones financieras y ROI de innovación</i>	26
7.2. <i>Análisis de escenarios</i>	26
7.2. <i>Impacto social y ambiental.....</i>	27
8 GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES	27
8.1 <i>Matriz de riesgos y estrategias de mitigación:</i>	27
8.2. <i>Análisis de alternativas</i>	28
8.3. <i>Oportunidades de escalabilidad y crecimiento futuro</i>	28
9. MÉTRICAS DE ÉXITO Y KPIS DE INNOVACIÓN	28
9.2. <i>Métricas de innovación</i>	28
9.3. <i>Plan de medición y evaluación continua.....</i>	29
10. PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADOPCIÓN	29
10.1. <i>Estrategia de comunicación interna y externa</i>	29
10.2. <i>Plan de capacitación y desarrollo de competencias.....</i>	30
10.3. <i>Cultura de innovación y mejora continua.....</i>	31
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	31
11.1. <i>Resumen de puntos claves.....</i>	31
11.3. <i>Llamado a la acción</i>	32
11.4. <i>Visión a largo plazo y potencial de transformación</i>	32
12. APÉNDICES	33
12.1. <i>Detalles técnicos adicionales.....</i>	33
12.2. <i>Investigación de mercado detallada</i>	33
12.3. <i>Perfiles del equipo de innovación</i>	33
13 BIBLIOGRAFÍA	35

Presentación

En Colombia las tiendas de barrio constituyen 40% del comercio, con un impacto importante en el empleo, representan 575.000 empleos (Comercio C. y., 2024) directos, según datos del (DANE, 2023) y comercializan el 52% de los productos de consumo masivo a nivel nacional, sin embargo, adolecen de herramientas y programas de apoyo estatal para que los tenderos se consoliden y sean una fuerza importante de comercio para los productores.

Objetivos y alineación estratégica: Este proyecto se formula para atender a la constante solicitud que hacen los tenderos, quien ven cada vez más disminuidos su ingreso, por cuenta de intermediarios que les venden productos con poca margen de ganancia. A su vez para dar a los productores organizados en forma de red o Circuitos Asociativos Solidarios, la posibilidad de comercialización de su producto a precios justos para las dos partes.

Objetivo general: Establecer una Red Nacional de 3.000 Tiendas Solidarias en todo el territorio colombiano, liderada por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias y las comunidades organizadas, para conectar a productores agroalimentarios, artesanos y proveedores de servicios turísticos locales con tenderos y a su vez estos con consumidores finales. Esta red se apoyará en una plataforma de comercio multifuncional, con el fin de mejorar la distribución de productos y servicios, reducir intermediarios, y aumentar la eficiencia de la economía local en los municipios, centros poblados y zonas rurales del país.

Objetivos específicos

- Crear una red de 3.000 tiendas solidarias en forma asociativa.
- Interconectar la red de tiendas solidarias con los productores por medio de una plataforma pública de comercio para los tenderos y productores organizados.
- Articular a los productores en una figura asociativa dentro de los circuitos solidarios.
- Identificar, ubicar y mapear los productos que pueden ser comercializados en las tiendas solidarias.

2. CONTEXTO Y DESAFÍO DE INNOVACIÓN.

Como resultado de desafíos y avances de las economías, en especial los de apertura económica y competencia del comercio, las tiendas, almacenes y formas de comercio han evolucionado a partir de la competencia, lo cual hace que los pequeños comercios, como las tiendas de barrio, se vean cada vez más disminuidas, y en una competencia insostenible frente a grandes cadenas de almacenes y plataformas de comercio que les quita cada vez más sus clientes.

2.1 Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta

Acorde a lo analizado y a las problemáticas de los tenderos, quienes se encuentran en un esquema tradicional de negocio de compra y venta de productos, bienes y servicios, poco competitivos frente a grandes plataformas se busca que, de las 700 mil tiendas de barrio que existen en Colombia, se pueda inicialmente hacer una red de 3.000 tiendas con

un esquema de apoyo y por medio de una plataforma que les permita conectarse y comprar productos directamente a quienes los producen. La principal apuesta es la innovación tecnológica para los tenderos y productores quienes se capacitarán en el uso de tecnologías para su inmersión en el uso de la plataforma a desarrollar.

2.2. Entendimiento de las necesidades del área y/o unidad de negocio

El desarrollo de los esquemas de comercio y sus avances han generado una estructura comercial en la cual las grandes plataformas ponen a disposición de sus clientes productos de todo tipo a precios cómodos, sin embargo, esta forma de comercio ha dejado de lado los pequeños comercios, por tanto se requiere que las tiendas de barrio sean organizadas en esquemas asociativos, con el apoyo de las tecnologías, plataformas y distintas estrategias de contacto directo tenderos y productores, con el fin de disminuir las cadenas de intermediación, para mejora precios.

2.3. Descripción del sector o industria relevante

La apuesta estatal más importante por parte del estado se remonta al año de 1944, cuando se creó el Instituto Nacional de Abastecimiento-INA, luego denominado Instituto de Mercadeo Agropecuario – IDEMA. que tenían como función de regulación del mercado de productos de origen mediante la compra, venta, almacenamiento importación y exportación.

Como apuesta importante por parte del sector privado, las tiendas en forma de cooperativa, tienen como historia en la creación de las cooperativas de tenderos, creadas en el año de 1973, cuando un grupo de comerciantes crearon **Cooratiendas**, como una forma asociada de crear unos puntos de venta de productos adquiridos directamente a los productores, que en su momento tuvo una importante presencia en distintas ciudades de Colombia, sin embargo esta apuesta ha ido perdiendo impulso y son pocas las tiendas que se pueden encontrar en esta cooperativa.

Las tiendas de barrio han sido un pilar histórico en la economía familiar, por razones como la cercanía a los hogares, que allí *“se puede fiar, o que los horarios son más amplios, como lo esboza”* (Perico, 2023), artículo en el cual se expone la coyuntura que viven hoy en día los tenderos, frente a la competencia con cadenas de tiendas como Éxito, ARA, D1 entre otras, que día tras día abren negocios en distintas ciudades y en barrios populares donde los tenderos habían soportado los embates de la economía por décadas. Esto ha afectado principalmente a los tenderos, que no cuentan con mayor apoyo, al igual que los pequeños productores que tiene dificultades permanentes para competir en el mercado por distintos factores como precios, calidad y términos de pago.

Identificación de las principales tendencias del sector: En el siguiente aparte del documento se hace un análisis de tendencias relacionadas con la economía solidaria y su relación con los esquemas asociativos y de comercio de los productos origen de manera directa y sin intermediarios.

Organizaciones de economía solidaria: En Colombia existen un sin número de organizaciones a nivel nacional, de las cuales muchas de ellas no están formalizadas ni registradas formalmente, por ende, al no estar legalmente constituidas, tiene dificultades para presentar ejecutar y articular con el gobierno nacional siendo este motivo la mayor barrera para realizar registros, gestión y desarrollo de actividades con los entes gubernamentales.

Según el registro que reposa en las Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias- Unidad solidaria, un total de **218.402** (Unidad Solidaria), se encuentran registradas como activas en la Super Intendencia Solidaria.

En la estrategia estatal liderada por el sector trabajo, en cabeza de la Unidad Solidaria, se encuentran dos problemáticas; la primera, es que buena parte de los emprendedores que inician con la posibilidad de elaborar algún bien o servicio para comercializar, se enfocan en apuestas pequeñas no articuladas ni estandarizadas a procesos que les permita ser competitivos, y la segunda, que cuando se convierten en productores, la comercialización de los productos es dificultosa, por factores como la intermediación que se presenta en la venta de productos.

Territorialización de la propuesta de las tiendas solidarias

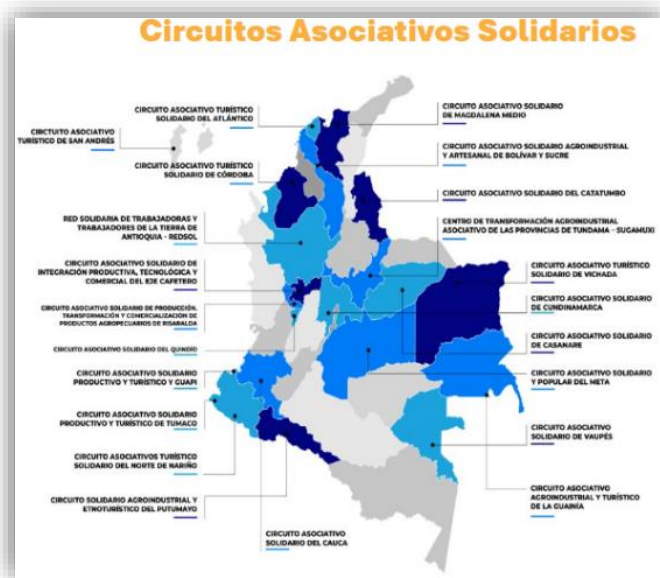


Ilustración 3, Fuente: Unidad solidaria

En la anterior imagen (ilustración 3) se presenta el esquema de desarrollo o circuitos asociativos que desde el sector trabajo, a cargo de la unidad solidaria, se ha venido desarrollando en todo el territorio nacional, para propiciar escenario de competitividad.

De otro lado, es pertinente señalar que, según datos de la unidad solidaria, más de 9.343 organizaciones activas, son productoras de algún tipo de producto agrícola, que necesariamente requiere de algún esquema asociativo y de comercialización para sus productos, ubicadas principalmente en las cabeceras municipales.



Ilustración 4 Fuente: Unidad Administrativa 2024 Mapa

[:https://lookerstudio.google.com/reporting/e090d1bd-bf21-406f-9b8f-e60a2f14b0be](https://lookerstudio.google.com/reporting/e090d1bd-bf21-406f-9b8f-e60a2f14b0be)

Análisis PESTEL organizaciones: En él la siguiente matriz (tabla 1) se presenta el análisis correspondiente al sector.

Tabla 1

Políticas (P)	Tecnologías (T)
<p>Positivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Voluntad de gobierno para la creación de una red de 3.000 tenderos asociados entre sí, articulados con igual número de productores, gobiernos locales y nacionales, que les permita un mayor desarrollo económico, social y ambiental tanto a tenderos como a productores. <p>Negativo</p> <ul style="list-style-type: none"> Dificultades para articular con organizaciones locales de tendencias políticas contrarias y grupos de interés, tenderos y productores. Presión política a las organizaciones por parte de diferentes actores en las regiones. <p>Impacto</p> <p>Se espera minimizar los impactos negativos presentados por tendencia políticas y presión de diversos actores, realizando un trabajo social en territorio con los diferentes actores que sensibilice fortalezca la participación social.</p>	<p>Positivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Apoyo por entidades estatales (Unidad Solidaria/MinTic.S) para el acceso a medios tecnológicos por parte de los 3.000 tenderos, al igual que con los productores. Posibilidad de acceder a nuevas formas de comercio digital en las regiones objeto de este proyecto. <p>Negativo</p> <ul style="list-style-type: none"> Dificultades en algunas regiones para acceder a tecnologías de las TIC.s Falta de manejo de tecnologías de la información por parte de las organizaciones. <p>Impacto</p> <p>En apoyo de las diferentes entidades estatales reducir la brecha de acceso digital que se presenta en algunas regiones y capacitar a los actores interesados en el manejo tecnológico.</p>
Económicas (E)	Ambientales (E)
<p>Positivo</p> <ul style="list-style-type: none"> financiación estatal inicialmente para poner en funcionamiento la red de tenderos/productores con recursos estatales mientras se hace sustentable por medio de alianzas público-privadas y/o tarifas de servicio mínimas etc. <p>Negativo</p> <ul style="list-style-type: none"> Limitados acceso a mercado y venta de productos a buenos precios por parte de los productores. <p>Impacto</p> <p>Lograr la sustentabilidad de proyecto buscándole otras fuentes de ingreso que le permita a la red su continuidad en el tiempo.</p>	<p>Positivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Al realizarse este proyecto digitalmente principalmente, lograr la sostenibilidad ambiental con el menor impacto posible y costos asociados que permiten su viabilidad en el desarrollo de este. <p>Negativo</p> <ul style="list-style-type: none"> Factores externos e Insuficiencia de recursos para desarrollar los proyectos sostenibles a gran escala para minimizar los impactos negativos que se puedan ocasionar con la puesta en marcha de la propuesta. <p>Impacto</p> <p>Reducir posibles riesgos de impactos negativo del ecosistema de los emprendedores para lograr la sostenibilidad ambiental.</p>
Sociales (S)	Legales (L)

<p>Positivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Participación de todos los actores involucrados en las organizaciones en la formulación y desarrollo de los proyectos que conlleven al desarrollo de la propuesta de la red de tenderos/productores. <p>Negativo</p> <ul style="list-style-type: none"> Dificultades para la concertación de objetivos y ruta de comercialización de productos. <p>Impacto</p> <p>Que la red de tenderos/productores se pueda consolidar bajo los objetivos propuesto para los beneficiarios y pueda realizar la venta y compra en la plataforma sin necesidad de intermediarios.</p>	<p>Positivo</p> <p>formalización de los tenderos y productores que les permite beneficios de acceso a créditos, a vivienda propia, devolución de IVA, seguridad social etc.</p> <p>Negativo</p> <ul style="list-style-type: none"> Las posibles cargas tributarias que la legalización les acarrea. <p>Impacto</p> <p>Que se permita la legalización de las organizaciones y/o emprendimientos de los beneficiados sin que los costos de funcionamiento derivados de dicha legalización afecten a los tenderos y en si la operación del esquema asociativo.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia

Novedades tendencias y moda: En la siguiente matriz (tabla 2) se presenta el análisis correspondiente al sector.

Tabla 2

NOVEDADES TENDENCIAS Y MODA		
NOVEDAD	TENDENCIAS	MODA
Procesos asociativos.	Asociar las organizaciones en un sistema solidario.	Redes asociativas de productores conformadas a nivel nacional.
Organizaciones en red.	Se tendría mayor competitividad en la producción de bienes y servicios.	Producción a mayor escala.
Circuitos Asociativos Solidarios.	Mayor articulación interinstitucional desde el nivel central con las organizaciones en los territorios.	Crédito solidario y mayor producción.

Fuente: Elaboración propia

Proyección de ubicación de tiendas: En la siguiente imagen (Ilustración 5), se presenta una maqueta de ubicación de tiendas solidarias a nivel nacional, la cual fue

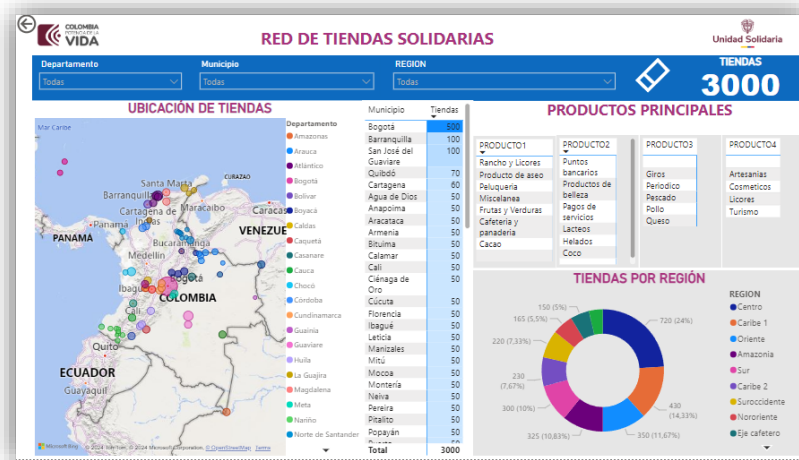


Ilustración 5, Fuente; elaboración propia

pensada y trabajada en prospectiva productos y regiones en las cuales se ha venido haciendo trabajo con los circuitos solidarios que articulan la red de productores.

Fuente: Elaboración propia. Consultar dashboard en:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoibWV1NjQ1MzEtMmU1Mi00Y2xLTkhZTgtYmI4NiQ5Y2I0MWE1IiwidCI6ImExNWY0ZiQyLWYzM2YtNDJlYy1hNDExLWJkYWVzNmQ5NzBiMCJ9&pageName=b85b598085d70a50d722>

Objetivos estratégicos de la organización: Como apuesta fundamental se plantea tener una estrategia pública de comercialización en una red de redes de tiendas solidarias, para comercializar productos que son de origen territorial, de organizaciones que producen en red. Con el propósito de disminuir intermediarios en la cadena, y lograr conectar directamente a productores con tenderos, por medio de una plataforma de comercialización pública.

Descripción del desafío específico de innovación: Los principales desafíos del proceso de innovación en la comercialización por medio de una plataforma transaccional o de comercio, es el acceso a la conectividad, especialmente en la ruralidad o en municipios de categoría sexta, por tal razón, un desafío será el de en articulación con el Ministerio de las Tecnologías, lograr mayor conectividad en las regiones para que la plataforma opere, lo cual se articula con la apuesta de Mintic.

Otro desafío importante es la brecha de conocimiento en manejo de tecnología, lo cual implica un reto para el proyecto, se pretende abordar desde la estrategia de ciber paz, dentro de la meta de “sensibilizar 1.100.000 en uso seguro y responsable de las TIC” y la oferta de “formación en línea con el objetivo de fortalecer las habilidades digitales de 30.000 personas en el territorio nacional” (www.ciberpaz.gov.co, 2024)

Impacto esperado de la innovación: Se espera involucrar a 3.000 tenderos de las principales ciudades de Colombia, el uso de tecnologías de comercio electrónico, que les permita interactuar de manera directa con los productores de bienes y servicios, para lograr precios más razonables para productores, tenderos y clientes finales.

Las principales ciudades donde se pretende tener mayor incidencia en la intervención son: Bogotá; Medellín; Cali; Barranquilla; Cartagena; Cúcuta; Soledad; Ibagué; Bucaramanga y Soacha, por ser estas las 10 ciudades con mayor número de habitantes en Colombia, lo cual indica que son un potencial alto de demanda de bienes y servicios, que, en la articulación con las redes de tiendas solidarias, son de vital importancia para el proyecto.

Mapa de actores clave en el sector: Los actores principales para el sector son:

Tiendas de barrio: tiendas tradicionales de barrio, las cuales comercian distintos productos, bienes y servicios al por menor y directamente a las familias.

Almacenes de cadena: En Colombia los almacenes Ara, D1, Éxito etc. cada día expanden sus sucursales a distintas ciudades y en los barrios populares, acorralando cada vez más a los tenderos.

Circuitos solidarios: Son redes de productores que se articulan en entre sí para generar mayor competitividad y producción permanente. Estas redes de productores son los potenciales proveedores para la red de redes de tiendas solidarias.

Entidades que se articulan: para el desarrollo de la propuesta se han adelantado reuniones, compromisos y avances con las siguientes entidades:

- Ministerio del Interior
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Ministerio de Agricultura
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia
- Departamento Administrativo de Prosperidad Social
- Privados

Dentro de la estrategia para la puesta en marcha de la estrategia de tiendas solidarias, se encuentra las organizaciones sociales y comunitarias de los territorios, que ya están organizadas o en proceso de organización, y que pueden acompañar la mencionada apuesta. Dentro de esta se encuentran, la Mesa Nacional de Tenderos, las juntas de acción comunal, organizaciones sociales, universidades, etc.

Identificación de tecnologías relevantes: Las tecnologías relevantes para el sector y en particular para la apuesta de poner en marcha las tiendas solidarias son:

Plataforma de comercio: Es el diseño y desarrollo que se plantea como instrumento articulador entre los productores y tenderos, que permite al productor poner en comercio sus productos, para que el tendero acceda a la oferta y realice la compra en preventa o venta de lo ofertado.

Smartphone: *Terminal móvil que ofrece servicios avanzados de comunicaciones (acceso a internet y correo electrónico), así como servicios de agenda y organizador personal con un mayor grado de conectividad que un terminal móvil convencional (española, 2023).* Esta definición indica que el smartphone, es más que un teléfono, es una herramienta apropiada para acceder a la información del negocio y realizar diversas transacciones y operaciones.

Conectividad: la conectividad es un reto y apuesta de vital importancia, ya que es la posibilidad de que los ciudadanos, en este caso los tenderos puedan acceder a internet, se conecten a la red, hagan intercambios realicen comercio electrónico.

Análisis de soluciones existentes y emergentes: Actualmente existe la posibilidad de generar comercio por medio de plataformas como: mercado libre, Rappi, Facebook, las cuales pudieran ser una opción para la estrategia de comercio que se está proponiendo, sin embargo, las características funcionales de cada una de ellas, dista de los propósitos concretos de la operación que se quiera desarrollar en esta propuesta.

Posicionamiento de la solución propuesta en el ecosistema: La solución propuesta, para desarrollar el esquema asociativo y la plataforma de comercio, parte de los Circuitos Asociativos Solidarios, que ya se vienen desarrollando en la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, desde 2023, en la cual se desarrolla la estrategia de identificación de organizaciones y le desarrolla 10 componentes, (Ilustración 6), los cuales son Organizaciones o redes; Producción; Industrialización; comercialización; turismo solidario, cultura solidaria, comunicación solidaria, crédito popular y solidario, comunidades energéticas e infraestructura.

De los anteriores componentes, el de comercialización y circulación es el que se articula con la propuesta en desarrollo del presente documento. Por tal razón una de las principales fortalezas en el posicionamiento de la red de tiendas solidarias, es propiciado por las organizaciones que hacen parte de los circuitos asociativos solidarios de la unidad solidaria, que para 2024 son 32 circuitos, con más de 820 organizaciones vinculadas. Algunas organizaciones tienen interés en implementar tiendas solidarias.

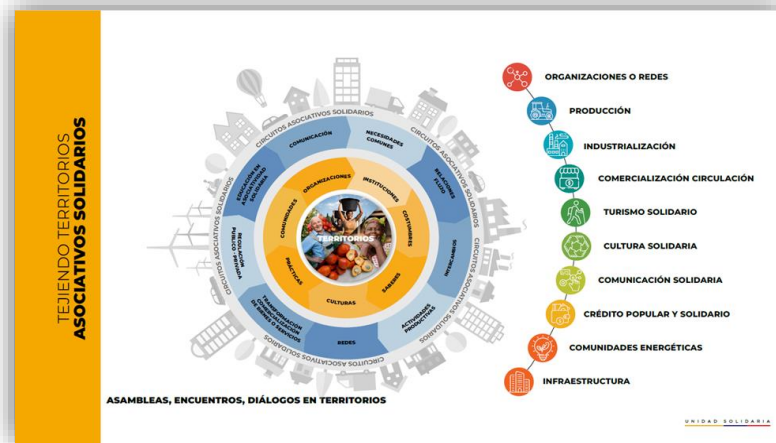


Ilustración 6, Fuente: Unidad Solidaria

2.3 Entendimiento de las necesidades del área y/o unidad de negocio.

Las tiendas de barrio son un esquema de negocio que tiene su principal operación en los estratos 1, 2 y 3, sin que el resto de los estratos no deje de ser importante, pero la mayor parte de las tiendas de barrio se encuentran ubicadas en estos estratos. Algunos estudios (Dinero, 2016), los clientes prefieren productos cercanos y a buen precio, sin embargo, la intermediación ha elevado los precios.

Otros problemas que enfrentan los tenderos son la competencia entre mismos tenderos y con almacenes de cadena, la baja rentabilidad que tienen, las dificultades para acceder a créditos o microcréditos a corto plazo, lo altos costos de los productos que comercializan, problemas de seguridad relacionada con la micro extorsión, dificultades de acceso a las tecnologías, y los altos costos de los servicios públicos domiciliarios. (Ilustración 7)

Principales problemáticas



Ilustración 7, Fuente: Elaboración propia

Estructura organizacional del área o unidad de negocio: La estructura de operación es la creación de una red de redes de tiendas solidarias que se articulan con los productores en red, para comprarles de manera directa los productos mediante una plataforma virtual que les permite hacer dichas transacciones directas. sin intermediarios que incidan en los precios de los productos.

Análisis estratégico: Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, correspondientes al esquema propuesto (tabla 3)

Tabla 3

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La voluntad del gobierno en la implementación de la propuesta con la disponibilidad de recursos económicos, tecnológicos, mano de obra profesional, concurrencia de las diferentes entidades de gobierno y las posibilidades de microcréditos directos. • La disponibilidad de los beneficiarios a la innovación y la búsqueda de mejores oportunidades comerciales. • El manejo de paquetes de datos y disponibilidad de móviles en los beneficiarios. • La posibilidad de poder promocionar y comprar en la plataforma de esta propuesta. • La posibilidad de poder complementar el marketing digital con otras plataformas digitales • El creciente uso de plataformas digitales transaccionales y comerciales en el país. 	<ul style="list-style-type: none"> • La implementación en todo el país de grades plataformas de comercio que cada vez llegan más a los barrios. • Las grandes plataformas de comercio online. • Los servicios puerta a puerta ofrecidos por tiendas transnacionales online. • Los altos gravámenes que podría implementar en periodos de gobiernos venideros. • La falta de un adecuado servicio en redes de distribución y servicio continuo energético en algunas zonas del país. • Los fenómenos climáticos en tiempos de lluvia que, por inundaciones, derrumbes etc, limitan el abastecimiento de los productos a los tenderos en sus respectivas regiones. • El conflicto armado y la violencia, así como los grupos y bandas de crimen organizados y extorsionistas en los territorios.
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de habilidades en los tenderos y productores con los medios tecnológicos para el manejo de la plataforma digital. • La posible resistencia a los medios tecnológicos por algunos de los grupos etarios de los beneficiados. • La falta de alfabetización en parte de los tenderos y productores para el desarrollo de la actividad. • La falta de afiliación de los beneficiarios a los sistemas de seguridad social que ofrezca estabilidad y disposición física permanente en la actividad realizada. • Necesidad de mayor número de tenderos formalizados y con locaciones propias. • La mitad de las tiendas de barrio en Colombia, 50% (Fenalco), son administradas por mujeres, quienes a su vez deben desarrollar otros roles y actividades en el hogar lo que limita su tiempo para el uso de la plataforma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite a los productores ofrecer y comercializar los productos de forma previa a su cosecha optimizando y comprometiendo su producto. • Permite a los tenderos abastecerse de los productos sin necesidad de largos desplazamiento y abandono de sus negocios. • Dinamizar su actividad de comercio mejorando su rentabilidad. • Atender a su clientela de forma presencial y virtualmente aprovechando las oportunidades de negocio. • Realizar un proceso llamativo de innovación en su actividad comercial. • Disminución de intermediarios en su actividad comercial.

Fuente: Elaboración propia

Recursos disponibles: La propuesta tiene una gestión que se ha contemplado por parte de las distintas entidades involucradas para lograr su desarrollo, la cual contempla

personal, acceso a plataformas de desarrollo tecnológico y a partir de los recursos presupuestados, (tabla 4). Este presupuesto contempla un total de 580 millones de pesos, distribuidos en personal, plataformas digitales, diseño y otros nos cuantificados como capacitación y formación.

Tabla 4

PRESUPUESTO					
#	ITEM	PRESUPUESTO	FUENTE	INSUMOS	CAD
1	Estructura General	\$10.000.000	Unidad Solidaria	Personas/Asesoría	1
2	Diseño Plataforma	\$50.000.000	Ministerio de Tecnología de la información	Hackathon	1
3	Desarrollo Plataforma	\$400.000.000	Ministerio de Tecnología de la información	Desarrolladores	1
4	Implementación	\$100.000.000	Ministerio de Tecnología de la información	Gestores y Desarrolladores	1
5	Servidor o nube	\$10.000.000	Ministerio de Tecnología de la información	Nube operación	1
6	Internet	\$10.000.000	Ministerio de Tecnología de la información	Internet Satelital	1
7	Formación en manejo de Tecnología	Alianza con el Ministerio de Tecnología de la información	Ministerio de Tecnología de la información	Capacitación INSITU	1
8	Personal (Equipo y recurso necesario)	Diseñadores,	Unidad Solidaria/MinTic.S	Personal	10

Fuente: Elaboración propia

Procesos actuales y áreas de mejora: En los procesos de mejora de la unidad solidaria a partir de la potencialización de la comercialización de los productos de los Circuitos Solidarios Asociativos, se han venido incentivando la creación de tiendas desde los productos bienes y servicios que cada una de las organizaciones producen.

Cultura de innovación existente: La cultura de los tenderos y del comercio en general ha sido la competencia y la lucha, sin embargo, se ha venido incentivando la cultura solidaria y la forma asociativa para resistir a los retos que ha generado las nuevas dinámicas del mercado y del modelo económico, que obliga a trabajar de forma asociativa para hacer frente a esos nuevos retos.

Objetivos y KPIs del área: Dado que el objetivo principal de la propuesta es mejorar los ingresos de los tenderos a partir de articulación con los productores por medio de una plataforma, los principales indicadores dentro del proyecto son tener control sobre los inventarios, la ganancia real por cada uno de los productos, saber de manera permanente las variaciones de los precios de los productos, tener seguimiento real sobre los costos de las mercancías, los impuestos, tiempos de entrega desde la fecha de compra en la plataforma.

Alineación de la solución esperada con la estrategia general de la empresa: El gobierno en general, y en particular la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones solidarias, tiene la responsabilidad en, acorde al artículo 85 de la Ley 2294 de 2023 “*POR EL CUAL SE EXPIDE EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2022- 2026 COLOMBIA POTENCIA MUNDIAL DE LA VIDA*”, la responsabilidad de

“Diseñar, adoptar, coordinar, ejecutar y promover los planes, programas y proyectos asociados con la economía solidaria, popular, comunitaria y social en el marco de la Agenda de la Asociatividad Solidaria para la Paz”. (Senado, LEY 2294, 2023)

En este aspecto la entidad tiene la competencia para desarrollar la asociatividad de las tiendas solidarias, así como el esquema de comercialización en forma asociativa para la comercialización.

Mapa de empatía del cliente/usuario: Los tenderos son comerciantes minoristas que, los cuales se ubican principalmente en negocio de *peluquerías, salones de belleza, droguerías, famas o carnicerías* (Portafolio, 2016), en las cabeceras municipales, en estratos 1, 2 y 3, mayoritariamente, y sus principales preocupaciones día a día es la de como sostener sus pequeños negocios y lograr una rentabilidad adecuada. Su entorno complejo y de competencia por la pervivencia, los hacen vulnerables ante la entrada de almacenes de cadena. La ausencia de tecnología y el acceso a conectividad son factores que les afecta de manera importante. Las principales dificultades son la falta de acceso a una vida digna, pues muchos de ellos trabajan por su cuenta sin sueldo, sin seguridad social, y la ganancia que obtienen de sus negocios es reducida, frente a extensas jornadas que comienzan con la luz del día y se termina después de las 10:00 de la noche.

Los principales datos de los tenderos se relacionan con que su ubicación es mayor parte en centros poblados y ciudades, han llegado millones de familias producto del desplazamiento forzado por la violencia, y para sobrevivir han optado por la opción de abrir una tienda para comercializar un producto, bien o servicio, como medio de subsistencia, presentándose mayor concentración de tenderos en Bogotá y Medellín.

Según un estudio adelantado, Medellín es la ciudad donde los ciudadanos más compran en las tiendas de barrio. (Colombiano, 2019), lo cual indica que es un potencial importante para el desarrollo económico, al igual que en el centro del país y en Bogotá.

2.4. Definición del problema utilizando "How Might We" (HMW)

En el siguiente aparte (Ilustración 9) se hace una definición de problema a partir de "How Might We", y se plantean las correspondientes posibilidades para cada situación.

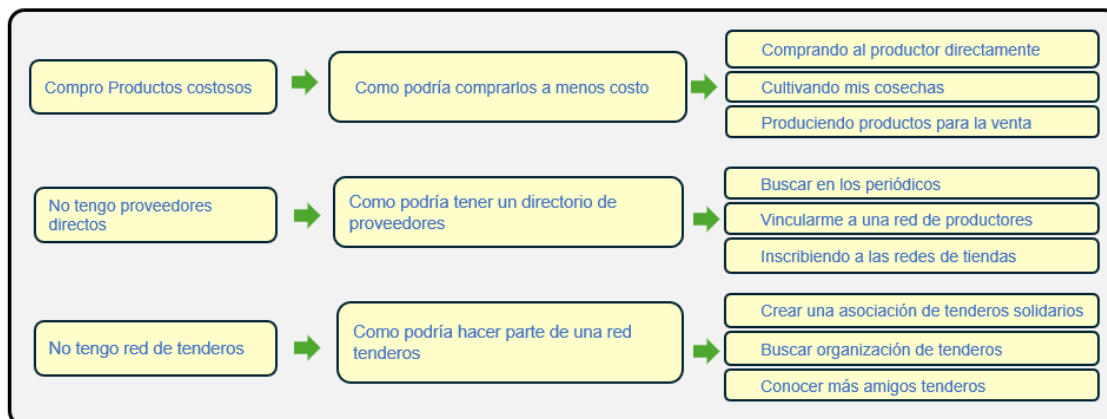


Ilustración 8, Fuente: Elaboración propia

3. SOLUCIÓN INNOVADORA

3.1. Solución innovadora:

La situación de los tenderos, por cuenta de las regulaciones como la facturación electrónico (SENADO, 2022), la entrada en vigencia de los tratados de libre comercio, TLC (Comercio, 2024), la normatividad sobre servicios públicos (Senado, Ley 142, 1994), las normas sanitarias (Senado, Ley 711, 2001), de uso del espacio y comportamiento (Senado, Ley 1801, 2016), de usos de música (Senado, Ley 44, 1993), entre otras tantas, le apuntan a proteger el comercio en general, pero para los pequeños comercios o tiendas de barrio, esto significa una serie de barreras para ellos, que desconocen la ley, los llevan a tener que estar ocultando facturación, uso de música, y que en mayoría de caso los llevan a tomar la decisión de cerrar sus negocios dado que las cuentas no les dan.

La estrategia de tiendas solidarias se encamina a crear unas condiciones mínimas para los tenderos, accedan a asesorías concretas generales del comercio y en particular en materia de salud, pensional, y principalmente en lograr conectar de manera directa al producto y al comercializador de productos producidos en Colombia y en particular en las regiones, de tal manera, que permitan aumentar la rentabilidad para las dos cadenas (Productor-Comercializador), en el marco de la asociatividad.

En estas tiendas se tienen tres grandes apuestas.

- **Productos de la Agroindustria:** esta línea se encamina a la comercialización de productos producidos en el campo colombiano, preferiblemente con valor agregado en los territorios de origen, pero con el menor número de intermediarios posibles, es decir la apuesta es que se puedan comercializar directamente entre el productor y la tienda solidaria.
- **Productos artesanales:** Es la línea de comercialización encaminada a recoger los saberes ancestrales, reflejados en las artesanías que se elaboran en las distintas regiones, sin ningún nivel de intermediación y con los respectivos sellos de origen.
- **Turismo Solidario:** esta línea se encamina a generar circuitos de turismo solidarios, que permitan potenciar los sitios emblemáticos de las regiones, sus gastronomías, sus costumbres, etc., que potencien esta actividad directamente con los sitios turísticos de las regiones.

En cada una de las regiones de Colombia, articulamos las organizaciones solidarias de la producción agroindustrial, artesanal y de turismo solidario, para que sus productos se puedan ofrecer en cada una de las tiendas solidarias, de acuerdo con las condiciones propias de cada región, en términos de oferta y demanda de dichos productos y de las condiciones ofrecidas por el Gobierno Nacional.

Los productores tendrán como apuesta herramienta una plataforma que permita registrar sus productos, previo a la cosecha, fabricación o elaboración, de tal manera que inclusive los tenderos asociados en la red puedan ofertar de manera digital los productos, sin que hayan llegado a sus estantes.

3.2. Descripción de la solución

La consolidación de red de organizaciones que producen bienes y servicios a nivel nacional, su identificación y georreferenciación, son un insumo importante que complementa el trabajo para las redes de tiendas solidarias.

Red de redes de tiendas solidarias

La red de redes de tiendas solidarias son la identificación y constitución en formas asociativas solidarias, de tipos de comercios por su actividad principal, y posteriormente una articulación entre otras redes. El objetivo es articular esta red de tiendas con la red de productores (Ilustración 10).

Circuitos Asociativos Solidarios

Los circuitos asociativos solidarios, son la identificación y puesta en marcha de formas asociativas solidarias de productores en red, y por actividad principal, y tiene como objetivo conectarlos con esquemas producción y comercio (Ilustración 10).

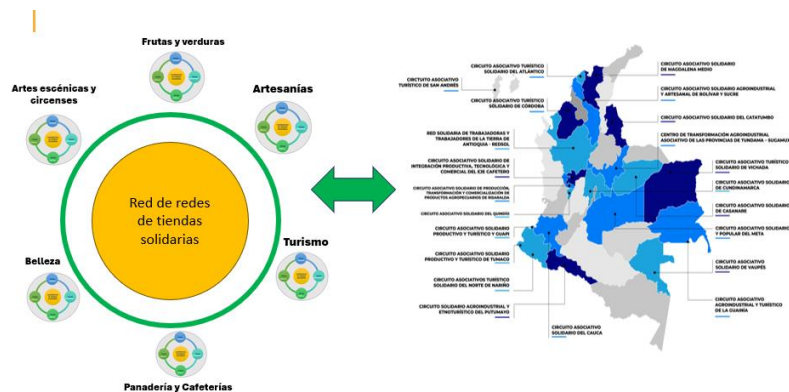


Ilustración 9

Fuente de mapa: Unidad solidaria

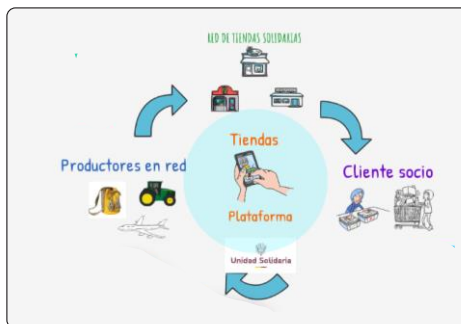


Ilustración 10

Plataforma de comercio

La plataforma de comercio es una herramienta articuladora que conecta a los tenderos con los productores / proveedores de productos, bienes o servicios, que permita eliminar o disminuir intermediarios, y que el tendero compre directamente al productor. (ilustración 11)

3.2. Prototipo conceptual

De las distintas opciones que pueden tener los tenderos para hacer comercio por medio de las plataformas existentes, existen barreras tales como el costo de uso o su funcionalidad, como ejemplo tenemos mercado libre que comercia 34.4 millones año (Enviame, 2021), (Tabla 5), pero se debe pagar membresía, lo propio ocurre con otras que han sido creadas por particulares, sin dar acceso a los productores y tenderos de manera gratuita.

Algunos datos relevantes presentados en el Boletín de comercio electrónico dan cuenta de la resistencia que se tiene para hacer compras por internet lo cual es un reto para los tenderos, en cuanto a la inclusión digital, según el estudio más del 80% prefieren comprar personalmente, y en promedio el 40% no lo hace por costos de envío. (MinTiC, 2022)

<p>En la presente imagen (Ilustración 12), se muestra un prototipo de plataforma la cual es articuladora entre:</p> <p>Productor: Registra su cultivo y posible fecha de su cosecha, producción etc.</p> <p>Tendero: se registra en la plataforma y puede acceder a todos los productores oferentes.</p> <p>Cliente: Se registra y puede comprar artículos en la tienda más cercana.</p>	<p>Ilustración 11</p>
---	-----------------------

4. ANÁLISIS DE MERCADO Y COMPETENCIA

4.1. Análisis de competidores y entorno de mercado

La propuesta no tiene competencia directa por tratarse del sector público, sin embargo, en el mercado existen plataformas de comercio que podrían seducir a parte de los tenderos. La asociatividad incentivada por la unidad solidaria no tiene costo y por el contrario quienes se asocian tienen posibilidad de acceder a beneficios, por lo que no se considera que pueda competir alguna empresa privada.

Las principales empresas de comercio electrónico en Colombia, o tiendas online, más visitadas en 2024 son las siguientes (tabla 5):

Tabla 5

<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Libre Colombia (34.4 millones). • Amazon (26.6 millones) • Aliexpress (13.3 millones) • Alkosto (12.8 Millones). • Falabella Colombia (9.7 millones). 	<ul style="list-style-type: none"> • Éxito (7.5 millones). • Homecenter Colombia (7.8 millones) • ebay (3.9 millones). • Dafiti (2.4 millones) • Alkomprar.com (2.3 millones).
---	---

Fuente: (Enviame, 2021)

En las distintas plataformas de comercio electrónico, los productores podrían tener la posibilidad de comercializar productos, sin embargo, existen barreras de accesibilidad, de manejo de estas herramientas, y costos para el que comercializa el producto, como es el caso de mercado libre.

La apuesta es que los productores agrarios, de bienes y servicios, se articulen en formas asociativas solidarias y puedan fortalecer las posibilidades de comercialización de sus productos con los tenderos. (Ilustración 13)

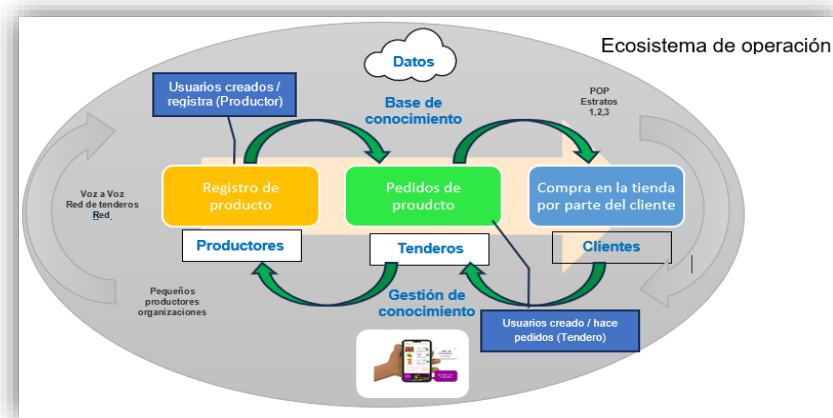


Ilustración 12

4.2. Mapa de posicionamiento de innovación

El posicionamiento de la innovación tiene una ubicación en tenderos, los cuales se ubican principalmente ciudades en estratos 1 y 2 y 3. Estas redes se conectan en forma de comercio por la plataforma, con las redes de productores a nivel nacional.

Formulación	Lluvia de ideas					Unidad Solidaria -Líder	Documento con el diseño general.
	Consolidación						
Desarrollo	Desarrollo					Desarrolladores, (Min tics - Unidad solidaria)	Plataforma de comercio
Implementación	Pilotos de prueba					(Min tics -Unidad solidaria)	Plataforma en piloto de operación
	Socialización					(Min tics -Unidad solidaria)	Socializaciones con tenderos
Puesta en marcha	Operación y pruebas					(Min tics -Unidad solidaria)	Plataforma operando
Evaluación	Indicadores de uso					(Min tics -Unidad solidaria)	Informe de seguimiento a indicadores
Seguimiento		Documento	Plataforma	sensibilización	Resultados de pruebas		

Fuente: *Elaboración Propia*

El seguimiento a los indicadores se establece de manera periódica durante cada una de las etapas, y al final estará asociado a los niveles de usabilidad que tiene la plataforma por parte de los tenderos y productores vinculados al proyecto. En este sentido se medirán el número de actores involucrados activos Vs, el número de interacciones en la plataforma (tabla 6).

6.2. Metodología de desarrollo

En este proyecto aplicaremos la metodología AGILE, resaltando sus cuatro valores principales:

1. Las interacciones de las personas sobre los procesos de comercialización, mercadeo, producción y distribución como cadena de valor, implementados con la aplicación de las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar dichas actividades dentro de un contexto de emprendimiento innovador y sostenible.
2. La puesta en operación de un software para la plataforma de comercialización, promoción y transacciones comerciales entre productores y tenderos, evitando la documentación exhaustiva, procesos engorrosos y de altos costos en dicha actividad.
3. Participación activa del cliente durante todo el proceso de desarrollo de la actividad, desde la producción de alimentos en los campos y la comercialización de los mismos hasta llegar a sus manos, con una disminución en la intermediación, un comercio con precios justos, formación y actualización permanente y facilidades de créditos a los productores y tenderos.
4. Capacidad de respuesta ante los cambios e imprevistos, para el caso, en lo atinente a la capacidad de respuesta ante factores climáticos, naturales, de seguridad etc. que pongan en riesgo la producción, distribución y la soberanía alimentaria, turística, artesanal y demás necesarios para el desarrollo social y territorial del país.

En la evaluación de procesos y estructura actual de la entidad tenemos que; la entidad estructuralmente hace parte del sistema asociativo con la siguiente competencia: Según la Ley 2294 del 2023 por medio de la cual se adopta el Plan Nacional de Desarrollo- PND 2022-2026 “Colombia potencia mundial de la vida”, en su Artículo 85, señala que, es la entidad Estatal encargada de “Diseñar, adoptar, coordinar, ejecutar y promover los planes, programas y proyectos asociados con la economía solidaria, popular, comunitaria y social

en el marco de la Agenda de la Asociatividad Solidaria para la Paz - AASP". Según esta competencia la entidad también puede articular con otras entidades.

Dentro de la sugerencia de mejora y optimización de procesos, se establece que se mejora el proceso de comercialización en los circuitos solidarios a la vez que en la estrategia le apuesta a mejorar la tecnología con la que cuentan los tenderos y vinculados a la Red Nacional de Tenderos.

En el diseño conjunto con el cliente, el diseño de la herramienta tiene contemplado hacerlo con participación de los tenderos por medio de modelos maquetas. Los modelos o maquetas están contemplados realizarse a partir de hackáthones lideradas por MINTIC, en regiones.

Dentro de la construcción e implementación el desarrollo de la aplicación estará a cargo del Ministerio de las TIC, y el área o programa líder dentro de dicho Ministerio será el proyecto CyberPAz y la implementación en los territorios estará a cargo de la Unidad Solidaria, en conjunto con la parte técnica de MinTiC

Por último, dentro de la metodología agile aplicada, la evaluación se realizará, de manera bi-mensual, con el reflejo del número de tenderos que usen la plataforma y el monitoreo será el realizado funcionalmente por parte del equipo técnico, en el cual se evidencia, el número de errores que pueda presentar la herramienta durante las horas de uso.

6.3. Equipo y recursos necesarios

Para el desarrollo de esta propuesta se requiere un equipo organizado, de expertos, profesionales y técnicos, liderado por una persona con experiencia y liderazgo, que permita conseguir los objetivos esperados. Por tal razón se consolida de la siguiente manera (ilustración 15)



Ilustración 14 ; Fuente: Elaboración Propia

La estructura del equipo para la innovación de la propuesta está integrada de la siguiente manera (tabla 7)

Tabla 7

Rol	Habilidades	Perfiles Requeridos
Líder de innovación	Orienta y dirige el proyecto en general	Profesional en ingeniería industrial, Administración y afines, con posgrado en gobierno, gestión pública, innovación y 5 años de experiencia relacionada
Diseñador de experiencia de usuario	Tamizar experiencias de usuarios	Administrador y afines, con posgrado y 5 años de experiencia
Desarrollador técnico	Experto en desarrollo de plataformas	Ingeniero de sistemas, desarrollador, con posgrado en software y 5 años de experiencia relacionada
Experto en negocio	Experto en relacionamiento	Ingeniero industrial, con experiencia en desarrollo de planes de negocio.
Analista de datos	Analista del comportamiento y tendencias	Profesional en telemática, Matemáticas, en posgrado y 5 años de experiencia profesional.
Gestor de proyectos de innovación	Gestor	Profesional en administración, ingeniería industrial, abogado, con experiencia en Gestor social, comercial y empresarial,

Fuente: Elaboración Propia

La propuesta se desarrollará principalmente en la sede de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias-Unidad Solidaria, en la cual se cuenta con el espacio físico para realizar dicho proceso. Se estima que se requieren 10 puestos de trabajo, con los respectivos equipos de cómputo y conectividad.

Aliados estratégicos

Dentro de la estrategia para la puesta en marcha del proyecto de tiendas solidarias, se encuentra las organizaciones sociales y comunitarias de los territorios, que ya están organizadas o en proceso de organización, y que pueden acompañar la mencionada apuesta. Dentro de esta se encuentran; la Mesa Nacional de Tenderos, las juntas de acción comunal, organizaciones sociales, universidades, etc.

- Plan de gestión del conocimiento y colaboración
- Estrategia para fomentar una cultura de innovación en el equipo
- Métricas para evaluar el desempeño del equipo de innovación

Cada uno de estos elementos debe estar interconectado y alineado con los objetivos generales del proyecto de innovación. El roadmap proporciona la visión general y la dirección, la metodología de desarrollo detalla cómo se ejecutará el proyecto, y la sección de equipo y recursos asegura que se cuente con el capital humano y material necesario para llevar a cabo el plan.

6. ANÁLISIS FINANCIERO Y DE IMPACTO

Diseñar y poner en operación una propuesta como la que se está planteando tiene costos que deben ser asumidos con presupuesto de los actores involucrados.

7.1. Proyecciones financieras y ROI de innovación

La inversión inicial requerida es de 800 millones, desglosada de la siguiente manera (Tabla 8):

Tabla 8

PRESUPUESTO				
#	ITEM	PRESUPUESTO	FUENTE	INSUMOS
1	Estructura General	COP 10.000.000	Unidad Solidaria	Personas/Asesoría
2	Diseño Plataforma	COP 50.000.000	Ministerio de Tecnología de la información	Hackathon
3	Desarrollo Plataforma	COP 400.000.000	Ministerio de Tecnología de la información	Desarrolladores
4	Implementación	COP 100.000.000	Ministerio de Tecnología de la información	Gestores y Desarrolladores
5	Servidor o nube	COP 10.000.000	Ministerio de Tecnología de la información	Nube operación
6	Internet	COP 10.000.000	Ministerio de Tecnología de la información	Internet Satelital
7	Formación en manejo de Tecnología	COP 220.000.000	Ministerio de Tecnología de la información	Capacitación INSITU

Fuente: Elaboración propia

La proyección de retorno es social, por tanto, se espera que, al tener en operación a las 3.000 tiendas solidarias en articulación con los circuitos de productores, puedan tener un gran impacto en el Producto Interno Bruto -PIB, formalización en el sistema de seguridad social de los tenderos, que implica un ingreso de 1.761.223.680 de pesos mensuales (al año 21.134.684.160), calculados con el ingreso promedio Fenalco (305.768 diarios) (Fenalco, 2022).

Los costos operativos de la estrategia una vez puesta en operación, se ciñe a un costo de la nube, en cuanto a la operación de datos, y los equipos de soporte y socialización. En la suma esto es un valor de 800 millones, que incluye 10 personas de soporte y los costos de la operación en la nube.

7.2. Análisis de escenarios

En el siguiente aparte se analiza el impacto social y ambiental del proyecto, en cuanto a su operación directa.

7.2. Impacto social y ambiental

La puesta en marcha del presente proyecto genera de manera directa los empleos para profesionales que se vinculan al desarrollo de este, que para el caso están inicialmente contemplados en 10. Y se propone mejorar las condiciones de trabajo formalizando a 3.000 tenderos que se vinculen al proyecto mejora su calidad de vida. Igualmente hacer inclusión e identificar que más del 50% de las mujeres atienden los negocios, e identificar la inclusión de personas LGTBQ+, NARP, etc., así como personas en condiciones especiales.

El impacto ambiental es mínimo, por cuanto que se trata de espacios virtuales de interacción en donde se encuentran los comerciantes y tenderos. Sin embargo, en la producción y comercialización, se propondrán planes de manejo para disminuir la huella de carbono, uso eficiencia energética, uso eficiente del agua, gestión de residuos sólidos, reciclaje, economía circular, con el propósito de hacer sostenible el proyecto.

8 GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Los siguientes puntos se analiza los riesgos posibles y su mitigación para prevenir su materialización (tabla 9).

8.1 Matriz de riesgos y estrategias de mitigación:

Tabla 9

MATRIZ DE RIESGOS		
#	NOMBRE DEL RIESGO	PROBABILIDAD DE IMPACTO
1	Descuido de la Plataforma	5
2	Ataque de virus y Secuestro de base de Datos.	3
3	Dificultad de Financiación	3
4	Dificultad Acceso de Internet	4
5	Dificultad por el Uso de la Plataforma	3
6	Financiación de la operación	3

PROBABILIDAD DE IMPACTO	NIVELES
1	Bajo
2	Medio Bajo
3	Medio
4	Medio Alto
5	Alto

Fuente: Elaboración propia

La mitigación de los riesgos vinculados a los de mayor impacto, para el caso, posible falta de mantenimiento de la plataforma se busca que el Ministerio de las TIC,s apropie los recursos suficientes para proyectar para cada vigencia el mantenimiento y operación de la plataforma. Existe la posibilidad de tener riesgos financieros, sin embargo, están contemplados a partir de la venta de publicidad en un espacio denominado ventana de comercio, para financiar la operación del proyecto. Igualmente existe la posibilidad de contar con apoyo de las organizaciones privadas que usaran la plataforma, por medio de donaciones y/o tarifa de servicio mínima, cuando se supere un monto máximo de transaccional de 50 millones mes.

8.2. Análisis de alternativas

Las alternativas de tener a los tenderos organizados son limitadas, por cuanto que estos generalmente son competencia entre sí. De llegar a verse la posibilidad de comprar sus tiendas, no es posible por las limitaciones de presupuesto que tiene el estado. Por tanto, la mejor posibilidad es asociarlos.

8.3. Oportunidades de escalabilidad y crecimiento futuro

La escalabilidad de la red de tiendas, parte de la integración de estas por tipo de comercio, tales como tiendas de verduras, artesanías, fruterías, etc, para luego escalar a red de redes, con uso más amplio de la plataforma de comercio, donde se va a demandar una mayor cantidad de productos de la red de productores articulados a los Circuitos Asociativos Solidarios.

9. MÉTRICAS DE ÉXITO Y KPIS DE INNOVACIÓN

9.1 OKRs (Objectives and Key Results) del Proyecto

En la siguiente matriz (tabla 10), se presentan los principales los objetivos sus resultados esperados

Tabla 10

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	RESULTADO ESPERADO	PLAZO DE EJECUCIÓN
Crear una red de tiendas solidarias en forma asociativa.	Articular a 3.000 tenderos a formas asociativas solidarias	1 AÑO
Interconectar la red de tiendas solidarias con los productores.	Crear conexión con 3.000 productores	1 AÑO
Articular a los productores en una figura asociativa dentro de los circuitos solidarios.	Crear circuitos de tenderos	8 MESES
Identificar, ubicar y mapear los productos que pueden ser comercializados en las tiendas solidarias.	Mapear los productores	1 AÑO

9.2. Métricas de innovación

En el siguiente aparte (tabla 11), se presentan las puestas en escena de ítems relevantes para los distintos actores

Tabla 11

ítem	Meses	Impacto	Medición
Lanzamiento de la red	Diciembre 2024	Tenderos	# Inscritos
Lanzamiento de la plataforma	Julio 2025	Tenderos y Productores	# de vinculados
Creación de circuitos asociativos	Marzo 2025	Productores	# de redes vinculadas
Mapeo de productores	Noviembre 2025	Productores	# de productores

9.3. Plan de medición y evaluación continua

En la siguiente matriz (tabla 12), se plantea un plan de seguimiento a la operación de la conformación de red de redes de tiendas y a la operación de la plataforma de comercio.

Tabla 12

ítem	Tiempo de medición	Medición	Índice esperado
Organizaciones de tenderos vinculadas	Mensual	# de vinculados	100%
Plataforma en operación	Trimestral	Operación 24/7	100%
Interacciones realizadas	Trimestral	Total, realizada	Superior al número de usuario activos
Usuarios activos en la plataforma	Trimestral	Total, activos	Mayor al 50% de la proyección (3.000)
Interacción con tiendas	Mensual	Transacciones realizadas	Igual o superior al # de tiendas activas

Fuente: Elaboración Propia

10. PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADOPCIÓN

En el siguiente aparte se referencian tres puntos relacionados con la estrategia de comunicaciones, plan de capacitación y cultura de innovación.

10.1. Estrategia de comunicación interna y externa

En este aparte se expone el plan de comunicaciones (tabla 13), que tiene como objetivo posicionar la estrategia de comercialización a partir de medios estatales y medios comunitarios, con el objetivo de dar a conocer la Estrategia Pública de Comercio-Red Nacional de Tiendas solidarias, y lograr que 3.000 tenderos se vinculen a esta. Como mensajes claves serán el “incentivo y cultura solidaria” hacia la “asociatividad de tenderos”. Y como principales canales estarán las redes sociales en especial Facebook por ser de mayor impacto; Cuñas Radiales; Medios Comunitarios Impresos y la televisión pública.

Tabla 13

PLAN DE COMUNICACIÓN			
ÍTEM	PRESUPUESTO	FUENTE	INSUMOS
Red social/ Facebook	COP 5.000.000	Aliados; Sector Agricultura Min Comercio	Pauta/Posicionamiento sectorizado
Cuñas Radiales	COP 20.000.000	Min Tic/RTVC	Programas, Jingle, Cuñas Radiales.
Medios Comunitarios Impresos	COP 10.000.000	Sectores Aliados Sector Agricultura Min Comercio	Diseños Gráficos
Creativo Diseñadores Periodista	COP 30.000.000	Sector Agricultura Min Comercio	Diseño de plan Diseño Gráficos
Televisión	COP 10.000.000	RTVC	Piezas Audiovisuales

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cronograma (tabla 14) se establece un accionar de medios por semestre, de tal suerte que al final de la ejecución, se evalúa la efectividad y se conserva o se replantea, según sea la efectividad encontrada.

Tabla 14

Item	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Evaluación
Redes						
Cuñas radiales						
Medios impresos						
Televisión						

Fuente: Elaboración Propia

De igual manera en la siguiente matriz (tabla 15), se establece un modelo que servirá como medio de evaluación para conocer la efectividad de la estrategia de comunicaciones en el uso de canales.

Tabla 15

Ítem	Redes	Cuñas radiales	Medios impresos	Televisión	Vecino
Canales en el que conoció la estrategia de tiendas solidarias					

Fuente: Elaboración Propia

Los principales mensajes que se enviarán a los tenderos será la de incentivar la cultura solidaria y la asociatividad para potenciar a los tenderos en una cadena articulada de comercio, que los convierte en una cadena de distribución más grande que las tiendas ARA, que actualmente tiene 1.331, y el caso D1, que actualmente tiene 2.500 tiendas. Pero con la ventaja que esta iniciativa se convierte en una red física social de comercio directo entre el productor, el tendero y el cliente.

10.2. Plan de capacitación y desarrollo de competencias

El esquema de operación de las tiendas inicia con el desarrollo de una serie de capacitaciones y formación en distintos aspectos del comercio electrónico, particularmente en tecnologías de la información, por tal razón el esquema plantea una ruta de formación que involucra a otras entidades (tabla 16).

Tabla 16

Entidad	Tema	Horas
Min Tics	Habilidades en Tecnologías de la información	5
Sena	Administración e inventarios	5
DIAN	Facturación y ventas	5
Unidad Solidaria	Cultura Asociativa Solidaria.	2

Fuente: Elaboración Propia

10.3. Cultura de innovación y mejora continua

El comportamiento de los mercados y en especial luego de la pandemia del COVID 19, el contacto físico entre las personas se ha remplazado por plataformas digitales,

La relación vendedor cliente en el comercio ha migrado a estrategias de venta en las que el contacto físico y la interacción entre personas está cada vez más abolida. Los avances tecnológicos, como el reconocimiento facial, las plataformas de acceso a edificios y el comercio en general cuentan con tecnologías en las que cada vez más se está disminuyendo este contacto.

Lo propio ocurre con el comercio y la relación física entre vendedor y cliente, donde las plataformas de comercio digital y la automatización de estas, cruzan por una especie de mutación, en las que el cliente no conoce al vendedor, no se relaciona y por ende se ha perdido el contacto y la relación entre individuos.

Los tenderos como ese bastión de la relación con el cliente, con el amigo, con la persona que conoce en el barrio, la vereda o el caserío. Han sido el punto de encuentro, por generaciones, para departir, compartir y fortalecer lasos de amistad.

El comercio electrónico propuesto se enfoca principalmente a la relación productor - tendero, de tal suerte que la relación tendero cliente se mantenga y conserve esos lasos de amistad que ha permitido por generación que las comunidades se encuentren se conozcan y sean cada vez más amigos.

La medición de uso de la plataforma estará dada por el número de tenderos vinculados a la estrategia, Vs. el número de plataformas activas y operando.

Una de las estrategias es la conformación en formas asociativas solidarias de tenderos, para juntarlos en torno al fortalecimiento de sus comercios, para potenciar y apoyarles en estrategias de marketing, formación en lo administrativo, financiero, y en manejo de tecnologías de la información y la comunicación, de tal suerte que se conviertan en gestores de sus propias dinámicas microempresariales con herramientas versátiles y gratuitas para sus tiendas.

De otro lado se busca articular redes de tenderos en torno a créditos asociativos y microcréditos, que permita que los tenderos salgan de la prisión que tiene con los gota a gota, que los agobia, les quita la tranquilidad y les genera hasta riesgo a su integridad y sus vidas.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. Resumen de puntos claves

La propuesta de estrategia pública de comercio a partir de una red nacional de tiendas solidarias, que incluye la articulación en red entre organizaciones que producen bienes o servicios, con una red nacional de redes de tiendas solidarias, tiene como principal objetivo disminuir intermediarios y lograr mejores precios para los tenderos y por ende para los clientes finales.

La apuesta incluye el diseño y desarrollo de una plataforma de comercio electrónico a cargo del Estado, mediante la unidad solidaria, apoyada por otras entidades como el ministerio de las TIC,s, que permite a los productores registrar sus productos en precosecha, y los tenderos pueden hacer la pre-compra de manera directa.

Se pretende tener a 2030 el 50% de las tiendas en esquemas solidarios y articulados a comercio electrónico, permitiendo mayor versatilidad para quienes tienen tiendas, que para ese momento tendrán más participación como comercio electrónico, posiblemente disminuyendo los puntos físicos de venta y que por lo menos 3.000 tenderos se encuentren formados en seguridad social generando ingresos por 21.134.684.160 para soportar el sistema.

11.2. Beneficios

En la siguiente imagen se detallan los beneficios para cada uno de los actores. (ilustración 17)

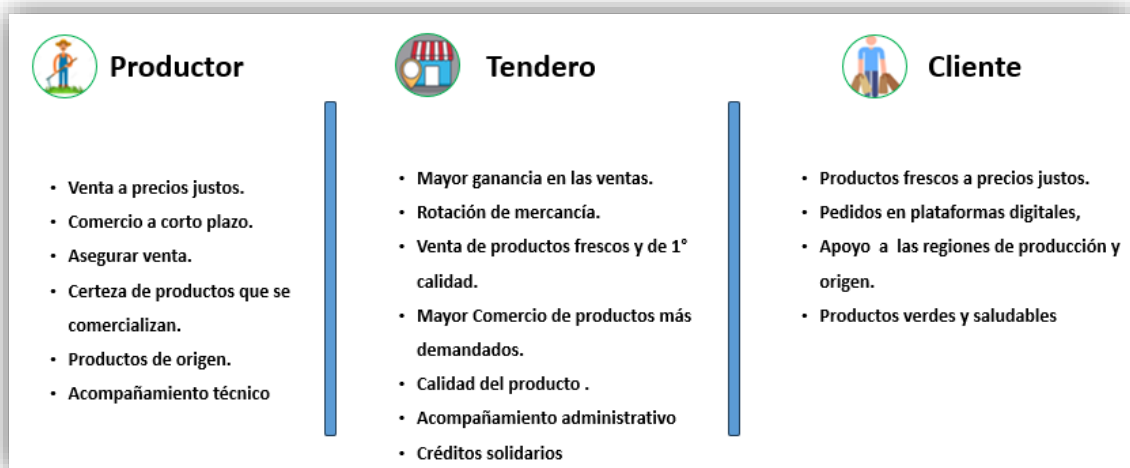


Ilustración 15 , Fuente: elaboración propia

11.3. Llamado a la acción

Las tiendas de barrio pueden convertirse en una potente plataforma física y virtual de comercio a nivel nacional, al nivel de las grandes plataformas de comercio, enfocadas a comercializar productos bienes y servicios la inclusión y formalización de derechos laborales y la inclusión productiva del 50% de mujeres que están en el sector.

11.4. Visión a largo plazo y potencial de transformación

En 2030 las tiendas solidarias pueden ser una vitrina de venta directa de la red de productores de Colombia, alimentada por una plataforma de comercio electrónico que permita llevar productos a tiendas físicas y digitales a todas las ciudades del país, construida incrementalmente hasta completar a 2030 el proyecto con las etapas contempladas en el diagrama (ilustración 18). En cada una de las cuales se involucran

entidades del gobierno nacional, entidades y organizaciones de carácter privado, que, al hacer sinergia, entre sí, dan como resultado una implementación apropiada.



Ilustración 16, Fuente: elaboración propia

12. APÉNDICES

Como complemento al trabajo se estiman otros componentes que son fundamentales para la operación

12.1. Detalles técnicos adicionales

La operación de la plataforma está planteada para que funcione principalmente en smartphone o teléfonos inteligentes, y para que no consuma demasiada memoria del teléfono inteligente, en ambientes Android, IOS, y Windows. Con un visual de fácil manejo y operación enfocada.

12.2. Investigación de mercado detallada

Según se pudo analizar a lo largo del trabajo, más del 50% de las tiendas son atendidas por mujeres, por tal razón la estrategia se enfoca a tener una plataforma versátil y dinámica que permita identificar el usuario operar con una visual adecuada para el usuario que la esté operando.

12.3. Perfiles del equipo de innovación

El equipo de trabajo (tabla 17) estará integrado por profesionales multi disciplinarios que tengan la capacidad de analizar todos las variables y posibilidades, con el fin de tener

entornos de operación y funcionalidades acorde a la población para la cual está operando la aplicación y la estrategia de red de tiendas solidarias.

Tabla 17

ítem	Perfiles	Cantidad
I	Sociólogas	2
II	Desarrolladores en PHP, React Native, Flutter, Visual Studio	10
III	Abogados	2
IV	Diseñador	2
V	Creativos	2

Fuente: Elaboración Propia

Este equipo es variable, según la etapa de avance del proyecto y acorde a las dinámicas y disponibilidad de presupuesto.

13 BIBLIOGRAFÍA

- Colombiano, E. (2019). *www.elcolombiano.com*. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/tenderos-siguen-siendo-los-preferidos-en-el-pais-FD11478490>
- Comercio. (2024). Obtenido de <https://www.tlc.gov.co/>
- Comercio, C. y. (2024). *www.ccb.org.co*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/de-interes/comunicados/la-ccb-bavaria-y-fenalco-beneficiaran-a-5000-tenderos-y-micronegocios>
- DANE. (2023). *www.dane.gov.co*.
- Dinero. (2016). Cercanía y precios .
- Enviame. (2021). *www.enviame.io*. Obtenido de <https://enviame.io/ecommerce-colombia/>
- española, A. d. (2023). *www.rae.es*. Obtenido de <https://dpej.rae.es/lema/smartphone>
- Fenalttiendas. (2022). Obtenido de <https://acis.org.co/portal/content/m%C3%A1s-de-40-mil-tenderos-en-500-municipios-de-colombia-incrementaron-sus-ingresos-gracias-0#:~:text=En%20Colombia%2C%20un%20tendero%20en,de%20productos%20de%20consumo%20b%C3%A1sico>.
- Perico, N. B. (2023). *Tenderos de barrio: un pilar importante para la economía local*. Obtenido de www.eltiempo.com: <https://www.eltiempo.com/economia/por-que-los-tenderos-son-un-pilar-fundamental-para-la-economia-de-los-barrios-803351>
- Portafolio. (2016). *www.portafolio.co*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/tiendas-barrio-peluquerias-restaurantes-negocios-mandan-colombia-496977>
- Senado. (1993). *Ley 44*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0044_1993.html
- Senado. (1994). *Ley 142*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0142_1994.html
- Senado. (2001). *Ley 711*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0711_2001.html
- Senado. (2016). *Ley 1801*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1801_2016.html
- SENADO. (2022). *Tributaria*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2277_2022.html
- Senado. (2023). *LEY 2294*. Senado .
- Solidaria, U. (2022). *www.unidadsolidaria.gov.co*. Obtenido de www.unidadsolidaria.gov.co: <https://www.unidadsolidaria.gov.co/>
- Vanegas, C. A. (2023). *Sector Solidario e institucionalidad*. Bogota.
- www.ciberpaz.gov.co*. (2024). Obtenido de <https://ciberpaz.gov.co/portal/>