



**Plan de negocio para la comercialización unificada de productos,
servicios y atención integral a la maternidad**

Javier Darío Gómez Rodríguez

Luz Inés Hincapié Mesa

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

30/04/2024

**Plan de negocio para la comercialización unificada de productos,
servicios y atención integral a la maternidad**

Javier Darío Gómez Rodríguez

Luz Inés Hincapié Mesa

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

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Luisa de los Ángeles Betancourt Castro

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

30/04/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C, 27/06/2024

Dedicatoria Javier Darío:

A Agustín.

Dedicatoria Luz Inés:

A mis Padres, Esposo y Hermano. A Arya.

Agradecimientos

A los docentes:

Luisa de los Ángeles Betancourt Castro: a quien le agradecemos de manera especial por su excepcional dirección durante el desarrollo de este Trabajo de Grado. Su paciencia, sabiduría, compromiso y constante retroalimentación fueron fundamentales para la culminación exitosa de este proyecto.

Beatriz Elena Lara Florián: a quien expresamos nuestro agradecimiento por su invaluable guía y apoyo durante la etapa inicial de este proyecto, en el marco del Seminario de Investigación. Su experticia y dedicación nos brindaron las bases sobre las que se cimentó este trabajo.

Al equipo de profesionales de apoyo:

Extendemos nuestro agradecimiento por brindarnos su invaluable apoyo en las diferentes validaciones requeridas para este proyecto. Su colaboración en ámbitos como la evaluación de los instrumentos utilizados, la viabilidad tecnológica, la sostenibilidad, el análisis financiero, la logística y el marketing digital fueron esenciales para garantizar la calidad y el rigor de la investigación.

Finalmente, deseamos expresar nuestra gratitud a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de este proyecto. Su apoyo, aliento y colaboración han sido invaluable para alcanzar esta meta.

Resumen

MamáMarket surge para abordar la falta de oferta especializada para mujeres en distintas etapas de la gestación y maternidad. El objetivo es crear un Marketplace que centralice productos y servicios dirigidos a mujeres embarazadas, planificando el embarazo, madres y niños de 0 a 5 años, buscando atender sus diferentes necesidades y brindar una experiencia personalizada y diferenciadora.

Para lograr este objetivo, se realizó un estudio de mercado que incluyó encuestas y entrevistas al público objetivo. Este enfoque permitió comprender las necesidades y preferencias de las usuarias potenciales. Al evaluar la viabilidad del proyecto, se sometió la propuesta a la valoración de expertos en áreas como, logística, marketing digital, tecnología, finanzas y sostenibilidad. La respuesta positiva, tanto por parte de las madres, como de los especialistas, respalda la pertinencia y la validez del concepto.

Como resultado de este proceso, se logró desarrollar un Producto Mínimo Viable de la plataforma de MamáMarket, con un plan de negocio para la comercialización unificada de productos, servicios y atención integral a la maternidad, sentando así las bases para su posterior lanzamiento y crecimiento. Este hito marca el inicio de un camino prometedor para aprovechar las oportunidades hasta ahora no abordadas en este segmento de mercado.

Palabras clave: comercio electrónico, *Marketplace*, maternidad, gestación, crianza, personalización, servicio integral.

Abstract

MamáMarket arises to address the lack of specialized offer for women in different stages of pregnancy and motherhood. The objective is to create a Marketplace that centralizes products and services aimed at pregnant women, planning pregnancy, mothers and children from 0 to 5 years old, seeking to meet their different needs and provide a personalized and differentiating experience.

To achieve this objective, a market study was carried out that included surveys and interviews with the target audience. This approach allowed us to understand the needs and preferences of potential users. When evaluating the viability of the project, the proposal was submitted to the evaluation of experts in areas such as logistics, digital marketing, technology, finance and sustainability. The positive response, both from mothers and specialists, supports the relevance and validity of the concept.

As a result of this process, a Minimum Viable Product was developed for the MamáMarket platform, with a business plan for the unified marketing of products, services and comprehensive maternity care, thus laying the foundations for its subsequent launch and growth. This milestone marks the beginning of a promising path to take advantage of hitherto unaddressed opportunities in this market segment.

Keywords: e-commerce, *Marketplace*, maternity, pregnancy, breeding, personalization, comprehensive service.

1. Tabla de contenido

2.	<i>Introducción</i>	12
2.1.	Productos Para la Maternidad y el Bebé	22
2.2.	Servicios de Crianza Consciente	22
2.2.1.	Talleres y Capacitación para Padres	22
2.2.2.	Apoyo Emocional y Psicológico para Padres	22
2.2.3.	Recursos y Materiales Educativos	23
2.2.4.	Consultoría en Crianza Consciente	23
2.3.	Experiencia de Compra Personalizada	23
3.	<i>Naturaleza del proyecto</i>	27
3.1.	Origen o Fuente de la Idea de Negocio	27
3.2.	Definición de la Idea de Negocio	28
3.3.	Objetivos Empresariales a Corto, Mediano y Largo Plazo	29
3.3.1.	Corto Plazo	29
3.3.2.	Mediano Plazo	30
3.3.3.	Largo Plazo	30
3.4.	Estado actual del negocio	31
3.5.	Descripción de Productos y Servicios	32
3.6.	Nombre, Tamaño y Ubicación de la Empresa	33
3.6.1.	Nombre	33
3.6.2.	Tamaño	33
3.6.3.	Ubicación de la Empresa	33

3.7.	Potencial de Mercado en Cifras.	33
3.8.	Ventajas Competitivas	35
3.9.	Resumen de las Inversiones Requeridas	36
3.10.	Proyecciones de Ventas y Rentabilidad	36
3.10.1.	Ventas por membresía de usuarios	37
3.10.2.	Ingreso por comisión por ventas	37
3.10.3.	Ingreso por suscripción de proveedores.....	37
3.10.4.	Ingreso Por Ventas de Publicidad	38
3.10.5.	Ventas Totales y Rentabilidad.....	38
3.10.6.	Conclusiones Financieras y Evaluación	40
3.11.	Equipo de trabajo	40
4.	<i>Análisis del Sector</i>	42
4.1.	Caracterización del Sector	42
4.2.	Análisis de las Fuerzas que Impactan el Negocio	45
4.2.1.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	45
4.2.2.	Análisis PESTEL	48
4.2.3.	Análisis de oportunidades y amenazas	50
4.3.	Análisis de los Competidores	52
4.4.	Conclusiones sobre la viabilidad del sector	55
5.	<i>Validación e Investigación de Mercado</i>	57
5.1.	Mapa de empatía de la propuesta del Marketplace	57

5.2.	Definición de Buyer Person o Arquetipos de cliente	61
5.2.1.	Perfil del Buyer Person - Madre Primeriza	61
5.2.2.	Perfil del Buyer Person - Madre Experimentada.....	62
5.2.3.	Perfil del Buyer Person - Mujer en Estado de Planear el Embarazo.....	63
5.2.4.	Resumen del perfil del cliente:.....	64
5.3.	Estudio piloto de mercado	66
5.3.1.	Objetivos del estudio de mercado	68
5.3.2.	Cálculo de la muestra	68
5.3.3.	Diseño de las herramientas de investigación.....	70
5.4.	Resultados.....	70
5.4.1.	Subproceso de validación con usuarios potenciales	71
5.4.2.	Validación con madre primeriza	72
5.4.3.	Subproceso de validación del nombre del Marketplace	74
5.4.4.	Subproceso de validación con expertos.....	76
5.4.5.	Subproceso creación del logo	83
5.4.6.	Subproceso creación mockup	85
5.4.7.	Subproceso Eye tracking Heat Map	89
6.	<i>Estrategia y Plan de Introducción de Mercado.....</i>	91
6.1.	Objetivos de Mercadeo para MamáMarket	91
6.1.1.	Lanzamiento de la marca	91
6.1.2.	Captación de clientes	91
6.1.3.	Captación de proveedores	91
6.1.4.	Reconocimiento y posicionamiento de la marca	92
6.2.	Estrategia de Mercadeo para MamáMarket.....	92

6.2.1.	Estrategia de lanzamiento de marca.....	92
6.2.2.	Estrategia de captación de clientes.....	93
6.2.3.	Estrategia de captación de proveedores.....	94
6.2.4.	Estrategia de reconocimiento y posicionamiento de la marca	95
6.2.5.	Estrategias de producto y servicio	96
6.2.6.	Estrategias de distribución.....	98
6.2.7.	Estrategias de precio – modelo de ingreso	99
6.2.8.	Estrategias de comunicación y promoción	100
6.3.	Presupuesto de la mezcla de mercadeo	101
7.	<i>Aspectos Técnicos.....</i>	104
7.1.	Objetivos de Prestación del Servicio	104
7.2.	Ficha Técnica de Servicios.....	105
7.3.	Descripción del Proceso	113
7.4.	Necesidades y Requerimientos.....	116
7.4.1.	Plataforma Web y Aplicación Móvil	116
7.4.2.	Infraestructura de Web Hosting y Servidores	116
7.4.3.	Modelo de Negocio	117
7.4.4.	Modelo Logístico	117
7.4.5.	Servicio al Cliente y a Proveedores	119
7.4.6.	Marketing y Promoción.....	119
7.4.7.	Contenido y Comunidad.....	120
7.4.8.	Cumplimiento Legal y Normativo.....	120
7.4.9.	Optimización Continua.....	120

7.5.	Características de la Tecnología	120
7.6.	Materias Primas y Suministros	123
7.7.	Infraestructura física y localización	123
7.8.	Personal Requerido para la Prestación del Servicio	124
7.9.	Plan de Producción	125
7.10.	Capacidad Instalada	126
7.11.	Modelo de Gestión Integral del Proceso Productivo	127
7.11.1.	Alineación con ITIL V4.0	128
7.11.2.	Procesos clave de ITIL V4.0	129
7.12.	Procesos de Investigación y Desarrollo	131
8.	Aspectos Organizacionales y Legales.....	132
8.1.	Análisis Estratégico	132
8.1.1.	Misión.....	132
8.1.2.	Visión.....	132
8.2.	Estructura organizacional	132
8.3.	Perfiles y Funciones	134
8.4.	Organigrama.....	149
8.5.	Factores Clave de la Gestión del Talento Humano	150
8.5.1.	Selección del Talento Humano.....	150
8.5.2.	Retención de Talento Humano	152
8.5.3.	Clima organizacional	153

8.5.4.	Salario emocional.....	155
8.5.5.	Desarrollo de competencias.....	156
8.6.	Esquema de Gobierno Corporativo	158
8.7.	Aspectos legales	159
8.7.1.	Normatividad sobre comercio electrónico	160
8.8.	Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad	162
8.9.	Regímenes Especiales.....	163
9.	<i>Aspectos Financieros</i>	164
9.1.	Objetivos financieros	164
9.2.	Supuestos económicos para la simulación	165
9.3.	Proyección de ventas	167
9.4.	Proyección de gastos administrativos	168
9.5.	Presupuesto de inversión	170
9.6.	Indicadores financieros de rentabilidad	172
9.7.	Evaluación financiera	173
10.	<i>Enfoque hacia la Sostenibilidad</i>	174
11.	<i>Conclusiones.....</i>	176
12.	<i>Bibliografía</i>	180

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Lienzo modelo de negocio sostenible MamáMarket	20
Figura 2 Lienzo propuesta de valor	21
Figura 3 Saldo de efectivo final [MMCOP].....	39
Figura 4 EBITDA proyectado MamáMarket	40
Figura 5 Estructura organizacional MamáMarket	41
Figura 6 Esquema del Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	47
Figura 7 Esquema del Análisis PESTEL	50
Figura 8 Mapa de empatía madres	59
Figura 9 Mapa de empatía niños 0 hasta 5 años.....	60
Figura 10 Logo propuesto MamáMarket.....	84
Figura 11 Home - Pagina web de MamáMarket	85
Figura 12 Tienda - Pagina web de MamáMarket.....	86
Figura 13 Nosotros - Pagina web de MamáMarket.....	87
Figura 14 Contacto - Pagina web de MamáMarket.....	88
Figura 15 Política de devolución - Pagina web de MamáMarket	88
Figura 16 Análisis de atención-Eye Tracking.....	89
Figura 17 Análisis de primera vista-Eye Tracking.....	90
Figura 18 Diagrama del proceso de compra de productos en la plataforma MamáMarket	114
Figura 19 Diagrama del proceso de compra de servicios en la plataforma MamáMarket	115
Figura 20 Estructura organizacional MamáMarket con servicios de outsourcing o tercerizados.....	149

Figura 21 Esquema General de Gobierno Corporativo de MamáMarket	159
Figura 22 Modelo financiero MamáMarket	165
Figura 23 Distribución de acciones ronda Pre-Semilla	170
Figura 24 Distribución de acciones ronda Semilla	171
Figura 25 Distribución de acciones roda serie A	172

Lista de Tablas

Tabla 1 Servicios propuestos	25
Tabla 2 Productos propuestos.....	26
Tabla 3 Proyección del mercado de la puericultura en Colombia.....	34
Tabla 4 Nacimientos en las 5 principales ciudades de Colombia.....	35
Tabla 5 Ficha metodológica de la investigación.....	66
Tabla 6 Ficha Técnica de Servicio de Acompañamiento Integral.....	105
Tabla 7 Ficha Técnica de Servicio de Intermediario de Productos y Servicios para la Maternidad	110
Tabla 8 Ficha Técnica de Servicio de Publicidad para Proveedores.....	111
Tabla 9 Definición de Perfil y funciones del cargo CEO	135
Tabla 10 Definición de Perfil y funciones del cargo COO.....	136
Tabla 11 Definición de Perfil y funciones del cargo de Director de Soporte	138
Tabla 12 Definición de Perfil y funciones del cargo Director de Mercadeo.....	139
Tabla 13 Definición de Perfil y funciones del cargo de Vicepresidente de Ventas ...	141
Tabla 14 Definición de Perfil y funciones del cargo de Ejecutivo de Ventas	143
Tabla 15 Definición de Perfil y funciones del cargo de Coordinador de Gestión al Cliente	145
Tabla 16 Definición de Perfil y funciones del cargo de Asesor de Gestión al Cliente	147
Tabla 17 Ventas proyectadas MMCOP - Año	168
Tabla 18 Gastos administrativos MMCOP - Año.....	169

2. Introducción

MamáMarket es un proyecto derivado de la línea de Creación de Empresas, que se encuentra vinculada a la Maestría en Administración de Empresas, MBA, de la Universidad EAN, la idea surge luego de que a los autores se les recomendó hacer el curso de EAN Impacta, el cual ha potenciado el pensamiento creativo y las competencias emprendedoras (Orozco Triana, Parra Bernal, Ruíz Arias, & Matíz Bulla, 2016), para luego llevarlo a la tesis de maestría, a través de la cual, la idea pudo adquirir mayor forma, hasta presentar el diseño del Mínimo producto Viable de MamáMarket.

El campo de conocimiento de este trabajo es interdisciplinar, ya que combina las herramientas vistas en la Maestría de Administración de empresas, con otros campos del conocimiento: ingeniería informática, de proyectos, marketing digital, contabilidad, etc., esto porque se trata de la creación de un sitio de comercio electrónico especializado en productos para mujeres gestantes y madres con niños menores de 5 años.

Las usuarias de MamáMarket serán mujeres en diferentes etapas de la maternidad, desde aquellas que están planeando concebir hasta las que ya son madres experimentadas con hijos de hasta 5 años y sus familias, pertenecientes a estratos 3, 4, 5 y 6 de ciudades principales de Colombia: Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena y Medellín.

Las necesidades de esta población que podrían cubrirse con MamáMarket, son diferentes, dependiendo de su categoría: mujeres y familias que se encuentran planeando su embarazo, gestantes y madres primerizas y madres experimentadas.

Estas necesidades van desde asesoramiento personalizado de profesionales de la salud para parejas que buscan concebir, así como para todo el proceso de embarazo, recursos educativos sobre fertilidad, planificación familiar y cuidado prenatal, generación de una comunidad *on line* donde las mujeres y madres puedan compartir experiencias, talleres y recursos educativos sobre el desarrollo del bebé, cuidado postnatal y otro tipo de aspectos que le conciernen a una madre primeriza, esto con el fin de prepararlas a ellas y sus familias (Reascos Paredes, Hidrobo Guzmán, Bermeo-Córdova, & Andrade Hernández, 2023), asesoramiento por profesionales en diferentes áreas del conocimiento durante todo el proceso de embarazo y postparto, consultoría sobre crianza (Herrera Rivera, Bedoya Cardona, & Alviar Ruiz, 2019), que permita comprender los mejores estilos para criar a sus hijos (Gallego Henao, Pino Montoya, Álvarez Gallego, Vargas Mesa, & Correa Idarraga, 2019), ofrecer productos y servicios dirigidos a las necesidades identificados por las mujeres y sus familias para facilitar su proceso de planeación, gestación y crianza y ofrecer programas de fidelización para las mujeres y sus familias que soliciten de forma recurrente productos y servicios de MamáMarket.

El mercado de productos para la maternidad y el cuidado del bebé ha experimentado un auge significativo en los últimos años, y se prevé un TCAC (Tasa de Crecimiento Anual Compuesto) de 5,88% entre el 2023 y 2028 en todo el mundo (Mordor Intelligence, 2021).

Aunque algunas mujeres cuentan con experiencia materna, es necesario ayudarles a mejorar su experiencia, pero existen otras que no cuentan con experiencia, tampoco con preparación (Osorio-Castaño, Carvajal-Carrascal, & Rodríguez-Cazquez, 2017), existe también el efecto de saturación de información para otras (Lehner, 2024), lo que complica la elección de los productos o servicios adecuados para cada etapa del proceso de

planeación, maternidad y crianza, debido a posibles confusiones acerca de los productos (Mordor Intelligence, 2023).

Al existir dispersión de la oferta también dificulta a los emprendedores locales ser visibles, especialmente frente a grandes empresas que ya cuentan con un nicho en el sector (Gaviria Cataño, 2020).

Las mujeres experimentan altos niveles de estrés y agotamiento debido a las dificultades asociadas con la búsqueda y adquisición de productos esenciales para ellas y sus hijos (Chernev, Böckenholt, & Goodman, 2014), generados por la presión por cumplir unos ideales de maternidad, promovidos por la sociedad y la cultura, lo que puede llevar a sentimientos inadecuados y estrés, principalmente debido a que las mujeres a menudo se encuentran saturadas con mensajes de marketing que promueven productos y servicios relacionados con la maternidad, esto puede llevar a un aumento en el gasto y la percepción de que ciertos productos son esenciales para ser una "buena madre" (The VOICE Group, 2010).

Los costos de una mala decisión por parte de las madres y su familia pueden afectar a los niños en su proceso de desarrollo, incluso puede ponerlos en riesgo en su salud física o mental, así como a su vida, asuntos como: la alimentación, el juego, el sueño, el vestuario, elementos de soporte, entre otros, son vitales para los bebés.

Aunque se dispone en el mercado de productos dirigido a bebés y niños para estos asuntos: coches, almohadas, juguetes, trajes, caminadores, etc., es importante priorizar y tener en cuenta características motivacionales descritas por (De Grande, 2016) como:

practicidad (más eficientes para resolver), reglamentación (se debe utilizar por disposición jurídica), reducción de riesgos (mayor seguridad) y ventaja presunta (imaginario de que será mejor que otros productos no diseñados para bebé), a los cuales se les debería sumar los aspectos económicos, que es otro factor relevante para muchas madres para usar un producto para bebé, con relación a otros, también existen factores que pueden emerger desde las teorías del consumidor: prestigio o moda por ejemplo.

Además, la falta de centralización y la sobreinformación en la oferta puede resultar en una disminución de la satisfacción de las usuarias (o sus familias) y en un impacto negativo en la fidelidad del cliente a largo plazo (Méndez, 2021), con un producto o servicio determinado.

Para este problema se propone la creación de una plataforma de comercio electrónico tipo *Marketplace* que reúna de manera integral todos los productos y servicios necesarios para cada etapa de la maternidad y la crianza, con el propósito de brindar experiencias integrales para las madres y sus familias, así como mayor visibilidad a emprendedores locales, contribuyendo así al desarrollo de negocios especializados y al empoderamiento de la comunidad materna (Campos, 2017). Algunos ejemplos destacados de Marketplace a nivel mundial incluyen: Amazon, eBay y Mercado Libre. Se propone un sitio web de comercio electrónico con elementos parecidos a las plataformas antes descritas, pero especializado en productos y servicios hacia la maternidad en todas sus fases, dentro de estos servicios se encuentra la formación y la capacitación.

Dentro de la propuesta de valor de MamáMarket se destaca la cuidadosa selección de proveedores con sólida trayectoria y reconocimiento en los ámbitos de la maternidad y la

puericultura. Se priorizarán productos y servicios de alta calidad, dando preferencia a las industrias y emprendimientos nacionales. Se llevará a cabo un análisis detallado de las madres y sus familias para ofrecerles un seguimiento personalizado y asesoramiento adaptado a sus necesidades. A diferencia de otros *Marketplaces*, MamáMarket se enfocará en ofrecer productos innovadores diseñados para resolver problemas específicos, garantizando su seguridad y eficacia. Además, se proporcionará una amplia gama de servicios en línea, así como formación y capacitación a través de talleres, clases, cursos y eventos, complementando los servicios de salud materno-infantil en Colombia. MamáMarket se comprometerá a abordar las preocupaciones identificadas por las madres en relación con la maternidad, la crianza y el bienestar emocional.

Para elaborar la propuesta de valor, se realizó un análisis de la oferta de productos y servicios especializados disponibles en el mercado dirigidos a madres e hijos. Además, se evaluaron los servicios proporcionados por el sistema de seguridad social en salud para esta población específica. Se llevaron a cabo entrevistas con madres para comprender sus necesidades y las de sus hijos, así como evaluaciones con expertos en el campo. Esta combinación de información proporcionó una visión completa de las necesidades y expectativas de los usuarios, contrastando sus percepciones con datos de otras fuentes, como análisis de mercado y opiniones de expertos, lo que permite ofrecer una propuesta sólida y completa. Dentro del proceso de construcción de la propuesta de valor, se elaboró el lienzo de la propuesta de valor y el Canva sostenible, **Figura 1**.

Para conseguir lo anterior, el objetivo general de este trabajo es diseñar un mínimo producto viable de una plataforma tipo *Marketplace* que reúna y centralice la oferta de productos y servicios dirigidos a mujeres que estén planeando su maternidad, o que se

encuentren en estado de gestación, o en el proceso de crianza de niños menores de 5 años, así como a sus hijos, brindándoles una experiencia de compra mejorada y visibilizando emprendimientos locales en este sector.

Para alcanzar este objetivo se debe:

- Realizar un estudio sobre preferencias de las madres potenciales o actuales en productos y servicios para la maternidad y el cuidado de sus hijos de 0 a 5 años, comprender las necesidades de los niños de 0 a 5 años en productos y servicios relacionados con su cuidado, alimentación, vestimenta, entretenimiento.
- Definir la estrategia de marketing para promoción de la plataforma.
- Elaborar el diseño conceptual del Mínimo Producto Viable de la plataforma *Marketplace (mockup)*.
- Proponer el desarrollo de soluciones logísticas ambientalmente amigables para las operaciones de MamáMarket, buscando reducir la huella de carbono en la cadena de suministro y promover prácticas comerciales sostenibles.
- Plantear una estructura dentro del *Marketplace* que potencialice el mercado minorista de productos para bebés mediante la visibilidad y el apoyo a emprendedores pequeños, promoviendo la inclusión y la equidad de oportunidades en la plataforma de MamáMarket.
- Demostrar la viabilidad financiera de MamáMarket a través de un modelo financiero sólido y sostenible, que garantice la rentabilidad a largo plazo y considere los impactos económicos directos e indirectos en la comunidad y el mercado.

La solución planteada brindará una experiencia valiosa a las madres en todas las etapas de su viaje maternal, desde la planeación, el embarazo, hasta los primeros cinco años de

vida de sus hijos. Para lograrlo, se parte del "lienzo de la propuesta de valor", el cual permite definir y diseñar cuidadosamente cómo encajar los trabajos, frustraciones y alegrías de las madres. En la **Figura 2**, se explora cómo este enfoque innovador se alinea con las necesidades y deseos de los clientes, lo cual es esencial para ofrecerles lo que realmente están esperando y evitar perder tiempo y recursos en ideas que no funcionan (Osterwalder & Pigneur).

La propuesta se enfocará en brindar a las madres una experiencia en productos y servicios de alta calidad alojados en un solo lugar, centralizando de manera minuciosa una selección diversa de productos de emprendimientos locales para el cuidado prenatal, postnatal y el desarrollo infantil.

Para desarrollar este trabajo, el lector encontrará en una primera parte la naturaleza del proyecto MamáMarket, luego se realizará el análisis del sector de Marketplace para productos dirigidos a la maternidad, en tercer lugar, se encontrará la validación e investigación de mercado, luego se presenta la estrategia y el plan de introducción al mercado, mostrando los aspectos técnicos, los aspectos organizacionales y legales y el enfoque hacia la sostenibilidad y se finaliza con las conclusiones de este trabajo.

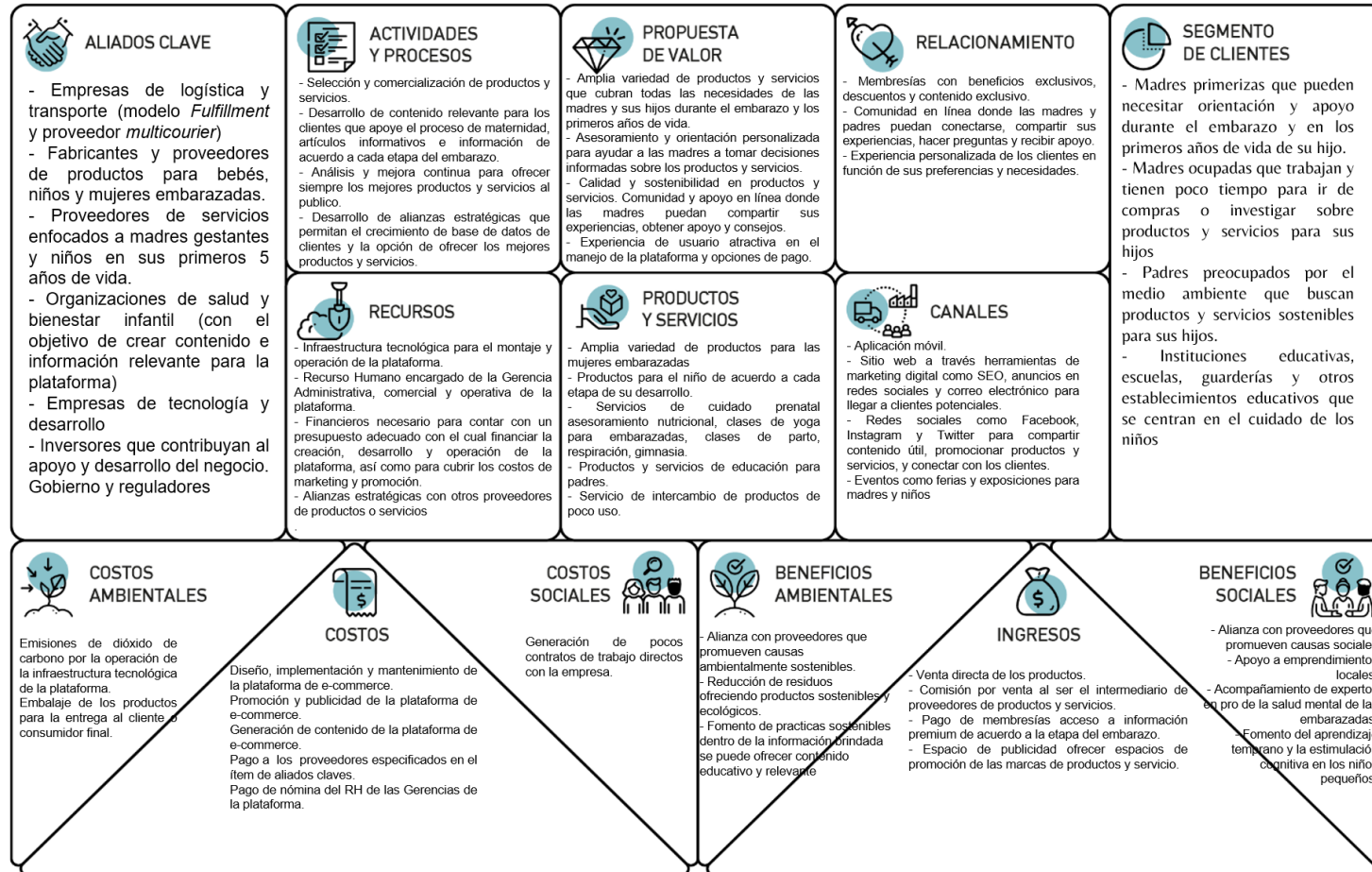
Por lo cual, su diferenciador clave radica en ofrecer un asesoramiento y orientación adecuada. Las madres podrán confiar en que recibirán recomendaciones precisas y relevantes según su etapa específica de embarazo o la edad de su hijo. Se considera que, al ofrecer un enfoque inclusivo y respetuoso hacia las maternidades no hegemónicas, puede contribuir al empoderamiento de las mujeres en su vivencia como madres,

permitiéndoles tomar decisiones informadas que se alineen con sus propias visiones y valores (Echeverri Gallo & Durán Palacio, 2022).

El diferenciador principal radica en ofrecer asesoramiento y orientación personalizados. Las madres confían en recibir recomendaciones precisas según su etapa de embarazo o la edad de su hijo, lo que las empodera con el conocimiento para tomar decisiones informadas. Se reconoce la importancia de desafiar los discursos dominantes sobre la maternidad, ofreciendo un espacio en línea para explorar diferentes perspectivas. La plataforma comprende la complejidad de las maternidades contemporáneas y se compromete a proporcionar información actualizada y diversa. Se cree que al adoptar un enfoque inclusivo y respetuoso hacia todas las experiencias maternas, se contribuye al empoderamiento de las mujeres para que tomen decisiones alineadas con sus propias visiones y valores. (Echeverri Gallo & Durán Palacio, 2022).

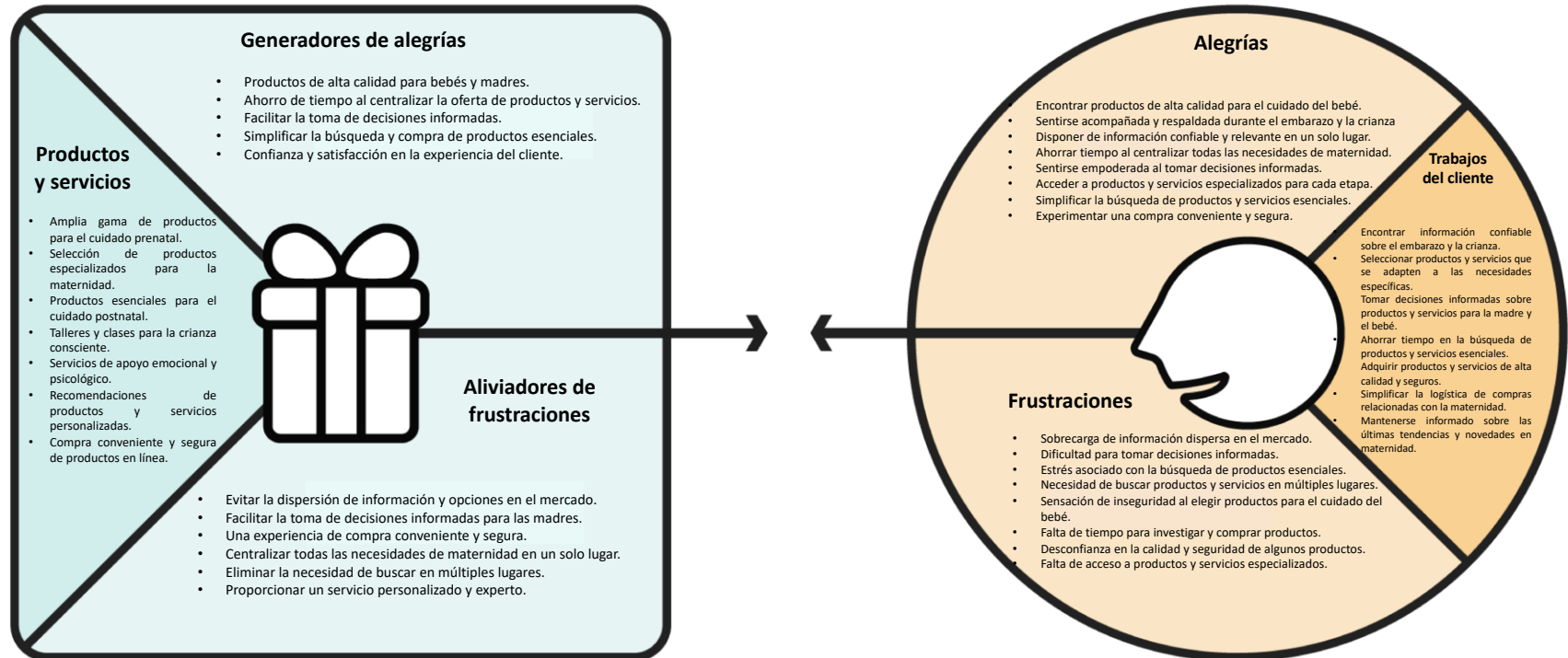
La propuesta se enfocará en ofrecer a las madres acceso a una amplia gama de productos y servicios de alta calidad en un solo lugar, abarcando cuidado prenatal, postnatal, desarrollo infantil, talleres y clases para crianza consciente.

Figura 1
Lienzo modelo de negocio sostenible MamáMarket



Nota: Elaboración propia

Figura 2
Lienzo propuesta de valor



Nota: Elaboración propia

2.1. Productos Para la Maternidad y el Bebé

Esta línea se centrará en ofrecer una amplia gama de productos esenciales para el cuidado prenatal, postnatal y el desarrollo infantil, incluyendo ropa de maternidad, pañales, biberones, coches y juguetes. Se basa en el crecimiento proyectado del mercado de productos para el cuidado del bebé, que se espera alcance los USD 146,000 millones para 2028, con una tasa compuesta anual del 5.88%. (Mordor Intelligence, 2021).

2.2. Servicios de Crianza Consciente

En el contexto de la maternidad y la crianza, la noción de crianza consciente se presenta como un enfoque fundamental. Esto implica reconocer la importancia de las prácticas de crianza en el desarrollo integral de los niños menores de 5 años. Los estudios realizados muestran que las prácticas de crianza pueden influir en el desarrollo físico, emocional y social de los niños. La crianza consciente busca fomentar prácticas basadas en el conocimiento y la comprensión, y no solo en tradiciones arraigadas. (Varela Londoño, Chichilla Salcedo, & Murad Gutiérrez, 2015).

En este contexto, el mercado de servicios de crianza consciente estaría enfocado en:

2.2.1. Talleres y Capacitación para Padres

Ofrecer talleres y programas de capacitación que ayuden a los padres a comprender mejor las prácticas de crianza consciente, brindando herramientas y estrategias para criar a sus hijos de manera más efectiva y equilibrada.

2.2.2. Apoyo Emocional y Psicológico para Padres

Proporcionar servicios de apoyo emocional y asesoramiento para padres que enfrentan desafíos en su rol de crianza. Esto puede incluir la gestión del estrés, la comunicación efectiva con los hijos y el manejo de situaciones difíciles.

2.2.3. Recursos y Materiales Educativos

Ofrecer recursos educativos, libros, guías y materiales impresos o digitales que ayuden a los padres a comprender mejor la crianza consciente y aplicarla en la vida diaria.

2.2.4. Consultoría en Crianza Consciente

Ofrecer servicios de consultoría personalizada para padres que deseen adoptar un enfoque más consciente en la crianza de sus hijos. Esto podría incluir asesoramiento sobre la creación de un entorno de crianza más saludable.

Todo lo anterior en convenio con los diferentes proveedores de servicios en el mercado.

2.3. Experiencia de Compra Personalizada

La propuesta se posicionará como una marca que adopta la transformación del marketing hacia una experiencia significativa y emocional, reconociendo que el consumidor actual busca algo más que simples productos, se implementará un enfoque centrado en el cliente y en la creación de conexiones emocionales. En un mundo donde el marketing tradicional ya no impacta como solía hacerlo, el compromiso radicará en ofrecer mucho más que artículos para madres y bebés (Ordóñez González & Prieto Araujo, 2019).

Se buscará entender las necesidades de cada madre, teniendo en cuenta su etapa de embarazo o la edad de su hijo, permitiendo ir más allá de la simple transacción comercial y ofrecer asesoramiento y recomendaciones personalizadas que hacen que cada experiencia de compra sea única e inolvidable. Mediante la elaboración de perfiles de usuario, se mejorarán las recomendaciones de productos y servicios para asegurar que cada madre reciba u obtenga exactamente lo que requiere.

La calidad y personalización son claves para alcanzar lo anterior, cuando se acude a experiencias en la maternidad se observan desde los servicios de salud, hasta los

comerciales, en los que no se satisface el interés de las madres debido a que la información es impersonal o se carece de información que les permita tomar decisiones sobre lo que desean hacer, de manera informada, por ejemplo la lactancia, en el trabajo de (Yesica, Martínez, & Rodríguez, 2018), se observa la insatisfacción de las madres con personal sanitario, debido a la falta de acompañamiento y consejería sobre la lactancia, lo cual relatan, es una decisión personal, con componentes biológicos y se requiere de una adecuada consejería, la cual se puede ofrecer, incluso para la escogencia de productos para estos fines. Las madres que participaron del estudio se sintieron frustradas con los servicios sanitarios, sienten que la atención fue un asunto solo de lo biológico, pero consideraron que al faltar la consejería personalizada, se encontraban abandonadas, dejadas a su suerte, sin formación para afrontar este momento, de ahí que a través de esta propuesta se pretende suplir este tipo de falencias, con personal experimentado.

En la Tabla 1 se presenta un resumen de los principales servicios a ofrecer dentro de la plataforma, teniendo en cuenta que este alcance inicial está sujeto a modificaciones a lo largo del desarrollo de la misma, dependiendo de la evolución y del convenio establecido con proveedores y socios estratégicos. En la Tabla 2 se detalla una síntesis de los principales productos propuestos, con la consideración de que este catálogo inicial también puede ajustarse en fases subsiguientes del desarrollo, en función de la evolución de la plataforma y las colaboraciones estratégicas establecidas.

Tabla 1
Servicios propuestos

Categoría	Servicio	Descripción	Edad o Etapa Recomendada
Asesoramiento	Consulta Online con Especialista en Lactancia	Sesiones virtuales con una consultora de lactancia para brindar apoyo y asesoramiento a madres lactantes.	Recién nacido hasta 6 meses
Asesoramiento	Planificación de Embarazo	Asesoramiento personalizado para parejas que están planificando un embarazo, incluyendo recomendaciones de salud y estilo de vida.	Parejas que deseen concebir
Talleres	Taller de Estimulación Temprana	Sesiones presenciales y online para padres con bebés, enfocadas en actividades para estimular el desarrollo cognitivo y motor.	Bebés (0-12 meses)
Talleres	Taller de Primeros Auxilios para Padres	Clases prácticas para padres sobre primeros auxilios en bebés y niños pequeños, cubriendo situaciones comunes.	Padres con bebés y niños pequeños
Terapias	Terapia de Juego para Niños	Sesiones lúdicas con un terapeuta especializado para ayudar a los niños a expresar emociones y fortalecer habilidades sociales.	Niños (3-6 años)
Terapias	Asesoramiento Psicológico para Padres	Consultas individuales para padres que buscan apoyo emocional y estrategias para afrontar desafíos de la crianza.	Padres de todas las edades
Educación	Programa Educativo de Desarrollo Infantil	Plataforma online con módulos educativos adaptados a diferentes edades para estimular el desarrollo integral del niño.	Bebés y niños hasta 5 años
Educación	Clases de Yoga Prenatal	Sesiones de yoga diseñadas específicamente para mujeres embarazadas, promoviendo la relajación y la conexión con el bebé.	Mujeres embarazadas
Eventos	Celebración de Cumpleaños Temáticos	Organización de eventos temáticos para celebrar el primer y otros cumpleaños de los niños, con actividades y decoración personalizada.	Niños (1-5 años)
Eventos	Encuentros Virtuales de Apoyo a Madres Solteras	Espacio online para madres solteras donde puedan compartir experiencias, recibir consejos y construir una red de apoyo.	Madres solteras de todas las edades

Nota: Elaboración propia

Tabla 2
Productos propuestos

Categoría	Producto	Descripción	Edad o Etapa Recomendada
Ropa	Kit Recién Nacido	Trajes y conjuntos adorables diseñados especialmente para bebés recién nacidos, con telas suaves y cómodas.	Recién nacido hasta 3 meses
Ropa	Ropa para Mujeres Embarazadas	Conjuntos de maternidad elegantes y cómodos para mujeres embarazadas, diseñados para adaptarse a las diferentes etapas del embarazo.	Embarazo
Bienvenida al Bebé	Set de Bienvenida para el Primer Día	Conjunto de productos esenciales para dar la bienvenida al bebé en su primer día en casa, incluyendo pañales, ropa y accesorios.	Recién nacido
Paseo	Coche de Paseo Convertible	Cochecito versátil que se adapta a diversas necesidades y etapas de crecimiento.	Recién nacido hasta 3 años
Mobiliario	Cuna Convertible	Cuna versátil que se transforma en cama para acompañar el crecimiento del bebé, con diseño seguro y elegante.	Recién nacido hasta 5 años
Seguridad	Monitor de Bebé y Cámara de Seguridad	Sistema de monitoreo con cámara para garantizar la seguridad del bebé, permitiendo a los padres vigilar desde cualquier lugar.	Recién nacido hasta 2 años
Paseo	Silla para Carro Convertible	Silla de carro ajustable y segura, diseñada para brindar comodidad y protección durante los viajes.	Bebés y niños pequeños
Juguetes	Set de Juguetes Artesanales	Juguetes hechos a mano con materiales seguros y naturales, estimulando la creatividad y la exploración temprana.	Bebés y niños pequeños
Mobiliario	Silla Mecedora para la Madre	Silla cómoda y ergonómica diseñada para proporcionar un espacio relajante para las madres durante la lactancia y el descanso.	Embarazo y primeros meses
Cuidado Personal	Kit de Higiene para el Recién Nacido	Productos suaves y seguros para el cuidado diario de la piel del recién nacido, incluyendo champú, jabón y loción.	Recién nacido hasta 6 meses
Cambio de Pañales	Pañaleras con Organizador	Bolsos funcionales con compartimentos organizadores para llevar pañales, pañitos húmedos y otros elementos esenciales.	Recién nacido hasta 2 años
Cambio de Pañales	Pañales Reutilizables	Pañales ecológicos y reutilizables que ofrecen una opción sostenible para el cuidado del bebé.	Recién nacido hasta 2 años
Decoración	Lencería para la Cuna	Conjuntos de sábanas y accesorios diseñados para la cuna del bebé, combinando estilo y comodidad.	Recién nacido hasta 2 años
Lactancia	Extractor de Leche y Accesorios	Equipos eficientes para la extracción de leche materna, junto con accesorios para facilitar la lactancia.	Recién nacido hasta 1 año

Nota: Elaboración propia

3. Naturaleza del proyecto

El proyecto de MamáMarket surge como respuesta a la preocupación de las madres, sobre todo por el cuidado del niño y por la falta de preparación para la crianza, preocupación que se acentúa cuando hay barreras de acceso a los servicios de salud o cuando la gestante conoce experiencias negativas de otras mujeres embarazadas (Cáceres Manrique, Molina Marín, & Ruiz Rodríguez, 2014). La conceptualización de la idea se fundamenta en la creación de una plataforma integral que brinde a las madres una experiencia única y de atención personalizada en la cual se dé respuesta a la preocupación de las mismas ofreciendo no solo productos de alta calidad para ellas y sus bebés, sino también servicios especializados que aborden sus necesidades específicas en cada etapa del camino de la maternidad. MamáMarket aspira a ser mucho más que una tienda en línea convencional, buscando convertirse en un verdadero aliado para las madres, proporcionando un espacio donde puedan encontrar todo lo que necesitan para cuidar y criar a sus hijos con tranquilidad y confianza.

3.1. Origen o Fuente de la Idea de Negocio

La inspiración detrás de MamáMarket surge de la necesidad de abordar las crecientes demandas y desafíos que enfrentan las madres colombianas durante su viaje de maternidad. El concepto se gestó a partir de una investigación del mercado local y una profunda comprensión de las tendencias globales en la maternidad y la crianza. Además, la experiencia personal como padre primerizo proporcionó una perspectiva única para identificar las brechas existentes en el mercado actual y las necesidades no satisfechas de las madres.

Durante este proceso de desarrollo de la idea, se realizaron múltiples validaciones con madres de niños entre 0 y 5 años, lo que permitió identificar la sobrecarga de información y la falta de un punto centralizado para acceder a productos y servicios especializados para la maternidad y la crianza. La necesidad de ofrecer un espacio donde las madres puedan encontrar todo lo que necesitan, desde productos básicos hasta servicios especializados, con un enfoque personalizado y orientado a sus necesidades individuales, se volvió cada vez más evidente.

Además, se observó la falta de acompañamiento personalizado durante las diferentes etapas de la maternidad, lo que reafirmó la importancia de MamáMarket como una plataforma integral que brinde no solo productos y servicios, sino también información confiable y recursos educativos para apoyar a las madres en su viaje de maternidad.

El impulso para llevar a cabo este proyecto provino tanto de la necesidad de llenar un vacío en el mercado, como del compromiso de brindar un servicio invaluable a las madres colombianas. MamáMarket se compromete a ser el aliado confiable de todas las madres, proporcionándoles los recursos y el apoyo necesario para que puedan disfrutar plenamente de su experiencia de maternidad.

3.2. Definición de la Idea de Negocio

MamáMarket se establecerá como un *Marketplace* integral que reúne una amplia gama de productos y servicios destinados a mujeres en diferentes etapas de la maternidad, desde aquellas que están planificando su embarazo hasta aquellas con niños de hasta 5 años. Inspirado en la necesidad de proporcionar un punto centralizado y confiable para las madres colombianas, MamáMarket ofrecerá una plataforma en línea donde las madres podrán encontrar todo lo que necesitan, desde productos básicos

como ropa de maternidad, pañales y juguetes, hasta servicios especializados como asesoramiento en lactancia, talleres de estimulación temprana y terapia de juego para niños.

El enfoque principal del negocio será brindar una experiencia personalizada a cada madre, priorizando los productos y servicios según la etapa específica de la maternidad en la que se encuentren. A través de herramientas de personalización y recomendaciones basadas en datos, MamáMarket asegurará que cada madre tenga acceso a la información y los recursos adecuados para satisfacer sus necesidades individuales.

En términos de ingresos, MamáMarket generará ganancias a través de comisiones por ventas de productos y servicios, así como mediante suscripciones tanto de clientes como de proveedores en la plataforma. Además, se ofrecerán oportunidades de publicidad pagada dentro del sitio web, lo que permitirá a los proveedores aumentar su visibilidad y llegar a un público más amplio de madres colombianas en busca de productos y servicios para la maternidad.

Este modelo de negocio se alinea con la creciente tendencia hacia la digitalización y la conveniencia en el mercado de la maternidad, y busca abordar las necesidades no satisfechas de las madres colombianas al proporcionarles un acceso fácil y confiable a todo lo que necesitan durante su maternidad.

3.3. Objetivos Empresariales a Corto, Mediano y Largo Plazo

3.3.1. Corto Plazo

En el corto plazo, MamáMarket se enfocará en establecer las bases sólidas y los pilares estructurales que serán fundamentales para el crecimiento y el éxito futuro de la empresa. Esto incluirá la elaboración detallada del plan de negocio, la definición clara de la propuesta de valor y la identificación de los principales procesos y operaciones necesarios para el funcionamiento de la plataforma. Además, se trabajará en la construcción de la cultura organizacional de la empresa, estableciendo valores, principios y políticas que guiarán todas las acciones y decisiones. Se buscará obtener el capital pre-semilla necesario para financiar estas etapas iniciales y se dedicará especial atención a la selección de un equipo talentoso y comprometido que participe en el desarrollo y la ejecución de las etapas iniciales de MamáMarket

3.3.2. Mediano Plazo

En el mediano plazo, MamáMarket se enfocará en consolidar su presencia en el mercado nacional y expandir su base de clientes y proveedores. Se implementará una estrategia de marketing integral que incluirá campañas publicitarias, promociones y eventos para aumentar la visibilidad de la plataforma y atraer a nuevos usuarios. Se buscará establecer alianzas estratégicas con empresas y organizaciones relacionadas con la maternidad y la crianza de los hijos para ampliar el alcance de MamáMarket y ofrecer un ecosistema completo de productos y servicios para las madres colombianas. Además, se continuarán mejorando y optimizando los procesos internos de la empresa para garantizar una experiencia excepcional para todos los usuarios de la plataforma.

3.3.3. Largo Plazo

A largo plazo, los objetivos de MamáMarket se centran en consolidarse como líder en el mercado nacional de puericultura y convertirse en la marca de referencia para las madres colombianas. Se buscará captar el 5% del mercado nacional y expandir la presencia de la empresa a nivel internacional. Se desarrollarán nuevas funcionalidades y

servicios innovadores para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y mantenerse a la vanguardia de la industria. Además, se trabajará en la diversificación de los ingresos y la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento, con el objetivo de garantizar la rentabilidad sostenible de la empresa a largo plazo.

3.4. Estado actual del negocio

MamáMarket se encuentra en una fase inicial de construcción y solidificación de la idea de negocio, donde se están delineando los pilares fundamentales que sustentarán la plataforma y se está trabajando arduamente en su desarrollo y ejecución. Se han realizado análisis del mercado y de las necesidades de las madres colombianas, lo que ha permitido definir una propuesta de valor única y diferenciada. Además, se están estableciendo las bases operativas y tecnológicas necesarias para el funcionamiento eficiente de la plataforma.

La propuesta de MamáMarket se sitúa en el sector de la puericultura y el comercio electrónico en Colombia. Estas área de negocio son detalladas en las secciones 3.7 y 4 del estudio, donde se exploran el Potencial del Mercado en Cifras y el Análisis del Sector.

El análisis revela una transformación dinámica en el panorama de la puericultura en Colombia, impulsada por el crecimiento del comercio electrónico y la preferencia de los consumidores por los *Marketplaces* que ofrecen una variedad de marcas. Los clientes, cada vez más informados y exigentes, buscan productos esenciales, ecológicos y adaptados a sus necesidades específicas. En este contexto, para las empresas del sector, es crucial adaptarse a estas tendencias y destacar en un entorno tan competitivo para lograr el éxito.

3.5. Descripción de Productos y Servicios.

MamáMarket será un *Marketplace* integral dedicado a atender todas las necesidades de las madres y sus bebés durante el período de maternidad. El enfoque principal será la centralización de todos los productos y servicios relacionados con la maternidad, brindando a las madres la comodidad de encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar. Además, se ofrecerá un servicio de acompañamiento personalizado el cual estará diseñado para brindar a las madres un apoyo integral a lo largo de su viaje maternal. En MamáMarket se reconoce que cada madre y cada embarazo son únicos, por lo que se tiene por objetivo proporcionar orientación, recursos y apoyo emocional, adaptados a las necesidades individuales de cada mujer.

El equipo de expertos de MamáMarket estará disponible para ofrecer consejos, responder preguntas y proporcionar la tranquilidad y confianza que las madres necesitan durante esta etapa tan importante de sus vidas. El compromiso es estar presentes en cada paso del camino, desde la planificación del embarazo hasta el cuidado del recién nacido, con el fin de asegurar de que todas las madres se sientan respaldadas y empoderadas. Se trata de satisfacer todas las necesidades de las madres y sus hijos, brindando conveniencia, calidad y un acompañamiento personalizado en cada paso del camino hacia la maternidad y la crianza.

En las Tabla 1 y Tabla 2 del desarrollo de la propuesta de valor, se detallan los productos y servicios propuestos para MamáMarket, incluyendo su respectiva categoría y descripción.

3.6. Nombre, Tamaño y Ubicación de la Empresa

3.6.1. Nombre

MamáMarket S.A.S

3.6.2. Tamaño

En su fase inicial, MamáMarket será una empresa pequeña con proyección a empresa Mediana, esto fundamentado en los ítems abordados en la sección 12 de Aspectos Financieros y en concordancia con la clasificación que se tiene en Colombia de las empresas bajo el criterio de ingresos por actividades ordinarias anuales, según el Decreto 957 de 2019, emitido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo -MinCIT- (FunciónPública, 2019).

3.6.3. Ubicación de la Empresa

MamáMarket surgirá como un *startup* en el sector de la maternidad, con sede principal en la ciudad de Bogotá, Colombia, donde se formalizará su matrícula e inscripción ante la cámara de comercio. Aunque su base estará en Bogotá, su modelo de trabajo inicial se centrará en el trabajo remoto, aprovechando al máximo la tecnología y la virtualidad. Esto permitirá a la empresa operar de manera eficiente y ofrecer productos y servicios en línea a nivel nacional, brindando así atención personalizada a las madres de todo el país.

3.7. Potencial de Mercado en Cifras.

El mercado de la puericultura en Colombia se encuentra en un momento de auge, con un gran potencial de crecimiento a futuro. Las siguientes cifras lo demuestran:

En 2023, se estima que el mercado de la puericultura en Colombia alcanzó un valor de \$3.5 billones de pesos. Este mercado ha crecido a un ritmo constante en los últimos años. Se espera que el mercado de la puericultura en Colombia continúe creciendo en los próximos años, con una TCAC (Tasa de crecimiento Anual Compuesta) del 5.88%

entre los años 2023 y 2028 (Mordor Intelligence, 2021). Esto significa, que, de mantenerse la misma tasa de crecimiento, el mercado podría alcanzar un valor de \$5.85 billones de pesos en el año 2032, como se evidencia en la **Tabla 3**.

Tabla 3
Proyección del mercado de la puericultura en Colombia

Año	Proyección del mercado en Billones COP
2023	3,50
2024	3,71
2025	3,92
2026	4,15
2027	4,40
2028	4,66
2029	4,93
2030	5,22
2031	5,53
2032	5,85

Nota: Elaboración propia con base a proyección del mercado de la puericultura (Mordor Intelligence, 2021).

Este mercado viene impulsado por los siguientes puntos:

- **Mayor participación de las mujeres en la fuerza laboral:** La tasa de ocupación de las mujeres ha aumentado 4% en los últimos 10 años (DANE, 2020), lo que ha impulsado la demanda por productos y servicios que facilitan la conciliación laboral y familiar (UNICEF, 2021).
- **Crecimiento del ingreso per cápita:** El ingreso per cápita en Colombia ha crecido en los últimos años, teniendo una variación entre 2003 y 2023 de 159% (La República, 2024), lo que ha permitido a las familias destinar más recursos a la compra de productos y servicios para sus hijos.

- **El público objetivo de MamáMarket:** Conformado por mujeres con el deseo de ser madres, aquellas en estado de gestación y las madres de niños en edades comprendidas entre 0 y 5 años de las 5 principales ciudades del país (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena). Según datos oficiales del DANE (DANE, 2024), se estima que en los últimos cinco años ha habido un total de 1.251.600 nacimientos en estas ciudades, como se puede observar en la **Tabla 4**, si bien ha existido una disminución clara de la natalidad se identifica relación directa entre esta disminución y el aumento del ingreso per cápita, (Mesa Salamanca & Junca Rodríguez, 2011).

Tabla 4
Nacimientos en las 5 principales ciudades de Colombia

Ciudad:	2023	2022	2021	2020	2019	Total
Bogotá:	109.720	112.400	114.880	117.360	119.840	574.200
Medellín:	45.000	46.800	48.600	50.400	52.200	243.000
Cali:	33.600	35.280	36.960	38.640	40.320	184.800
Barranquilla:	25.920	27.360	28.800	30.240	31.680	144.000
Cartagena:	19.200	20.160	21.120	22.080	23.040	105.600
Total	235.463	244.022	252.381	260.740	269.099	1.251.600

Nota: Elaboración propia con base a información del (DANE, 2024)

Esta segmentación estratégica permitirá a MamáMarket enfocar sus esfuerzos de manera precisa y eficiente, satisfaciendo las necesidades específicas de este segmento de mercado.

3.8. Ventajas Competitivas

MamáMarket se destacará en el mercado por sus ventajas competitivas claramente diferenciadas. En primer lugar, su principal fortaleza radicará en la atención

personalizada que ofrecerá a cada madre, brindando un acompañamiento integral durante todo su proceso de maternidad. Esta atención individualizada permitirá comprender las necesidades específicas de cada cliente y ofrecer soluciones a la medida que se adapten a sus circunstancias únicas. Además, la plataforma centralizará todos los productos y servicios relacionados con la maternidad, proporcionando a las madres una conveniente y completa experiencia de compra en un solo lugar. Esta amplia gama de opciones, combinada con el enfoque en la personalización, posicionará a MamáMarket como la opción preferida para las madres que buscan comodidad, calidad y atención especializada en cada paso de su trayectoria maternal.

3.9. Resumen de las Inversiones Requeridas

Para impulsar la expansión y consolidación de MamáMarket, se prevén tres rondas de inversión estratégicas. Inicialmente, se estima una inversión de 5.000 millones de pesos en una ronda de capital pre-semilla, seguida por una ronda de capital semilla de 9.000 millones de pesos y, posteriormente, una ronda de inversión tipo A de 13.000 millones de pesos. Estas rondas implicarán la emisión de acciones adicionales, con una dilución proyectada de la participación de los socios fundadores y los inversores previos. Al concluir estas rondas, se espera que los socios fundadores y los inversores mantengan una participación accionaria significativa, lo que respaldará el crecimiento y el éxito continuo de MamáMarket. Para obtener más detalles sobre la distribución accionaria y el análisis financiero completo, se recomienda consultar la sesión Evaluación financiera.

3.10. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

MamáMarket tiene proyectadas diversas fuentes de ingresos para sustentar su desarrollo y crecimiento en el mercado de la maternidad y la crianza. Inicialmente, se

plantea la generación de ingresos a través de cuatro fuentes principales: la comisión por ventas de productos y servicios dentro de la plataforma, el cobro de suscripción para clientes, el cobro de suscripción para proveedores y la venta de espacio publicitario dentro de la plataforma. Con el objetivo de fomentar un crecimiento robusto, MamáMarket optará por no iniciar el cobro de estos ingresos desde el inicio de sus operaciones, permitiendo así captar una amplia base de clientes y proveedores.

3.10.1. Ventas por membresía de usuarios

En cuanto a las ventas por membresía de usuario, se estima comenzar el cobro en el mes 25 de operación, con una tarifa mensual de 5.000 COP. Se prevé iniciar con aproximadamente 7.500 inscritos, equivalentes al 0.5% del potencial de mercado de las 5 principales ciudades del país, y aumentar de manera lineal hasta alcanzar 14.600 usuarios activos mensuales para el mes 96 de operación con un ingreso final de 73 MMCOP.

3.10.2. Ingreso por comisión por ventas

Por otro lado, la comisión por ventas se implementará a partir del mes 37, estableciendo un porcentaje del 10% sobre las ventas realizadas en la plataforma. Se espera alcanzar una penetración del 0.2% del mercado de la puericultura para Colombia para ese momento, con ventas aproximadas de 661 MMCOP. Posteriormente, se proyecta un crecimiento exponencial hasta lograr una participación del mercado del 5% para el mes 96 de operación, generando ventas totales de 25.500 MMCOP y un ingreso bruto por ventas de 2.550 MMCOP.

3.10.3. Ingreso por suscripción de proveedores

Con relación al ingreso por suscripción de proveedores, se contempla un cobro mensual de 5.000 pesos a partir del mes 36 de operación, con la meta de contar con 150 proveedores inscritos en ese momento y llegar a 300 proveedores para el mes 75 de

operación, lo que representa una penetración del 3% en el total de proveedores del país, relacionados con productos y servicios para madres.

3.10.4. Ingreso Por Ventas de Publicidad

Finalmente, en cuanto a las ventas por publicidad, se ofrecerá un espacio mensual para hasta cuatro proveedores interesados en destacar dentro de la plataforma, con un pago de 600.000 COP por espacio. Este ingreso se comenzará a tener a partir del mes 36 de operación y se proyecta un crecimiento ajustado a la inflación estimada.

Los tipos de publicidad que MamáMarket ofrecerá a sus proveedores incluirán opciones para destacar sus productos o servicios en la plataforma. Esto podría incluir anuncios en banners, recomendaciones destacadas, listados destacados en las páginas de búsqueda y publicaciones promocionadas en redes sociales asociadas con MamáMarket. Cada proveedor tendrá la oportunidad de elegir la opción publicitaria que mejor se adapte a sus necesidades y presupuesto, lo que les permitirá llegar de manera efectiva a su público objetivo dentro de la comunidad de MamáMarket.

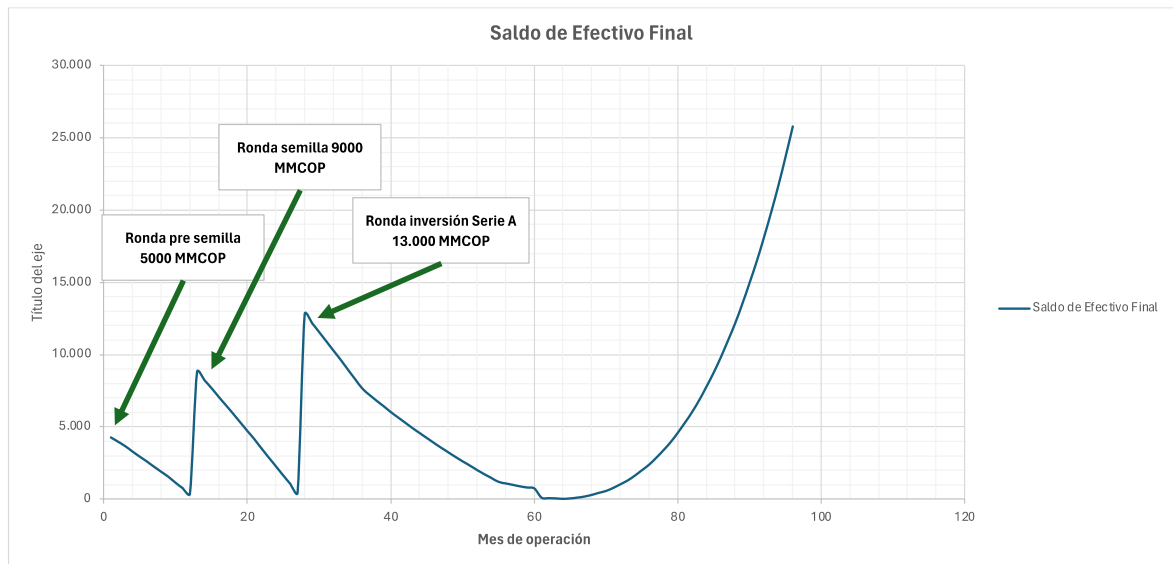
3.10.5. Ventas Totales y Rentabilidad

En este apartado, se presenta las proyecciones de ventas totales y la rentabilidad esperada para MamáMarket. Los ingresos de la empresa se distribuyen en las cuatro fuentes mencionadas anteriormente: comisión por ventas de productos y servicios, ventas por membresía de usuario, ingreso por suscripción de proveedores y ventas por publicidad, alcanzando un total de 2.600 MMCOP en el mes 96 de operación.

Al mostrar el total de ingresos generados por MamáMarket durante el período proyectado, se puede visualizar el crecimiento esperado de la empresa en términos de facturación. Además, se presenta un análisis del flujo de efectivo, que se ilustra en la **Figura 3** el cual considera las inversiones requeridas en las diferentes rondas de inversión propuestas. Esta información será crucial para evaluar la salud financiera de la

empresa y su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras y operativas en el tiempo establecido.

Figura 3
Saldo de efectivo final [MMCOP]

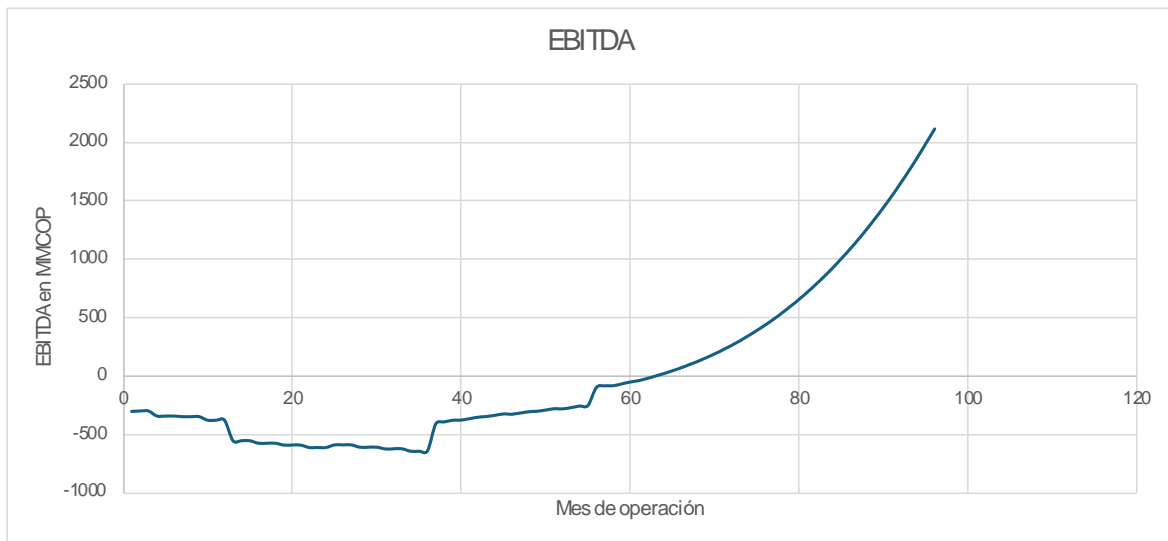


Nota: Elaboración propia con base a análisis financiero realizado

MamáMarket tiene como objetivo convertirse en el principal startup del mercado de la puericultura a nivel nacional. Para lograr este propósito, la empresa realizará inversiones significativas en marketing y desarrollo de su portafolio de productos y servicios, con el fin de alcanzar una participación de mercado del 5%. Debido a estas inversiones estratégicas, se espera que los ingresos operativos comiencen a generarse a partir del mes 36 de operación. Sin embargo, se anticipa que el EBITDA será negativo hasta el mes 64, momento en el que se proyecta un crecimiento exponencial de los ingresos durante la fase de consolidación de la empresa. Se estima que para el mes 96 de operación, MamáMarket logrará un margen de EBITDA del 73.7%, reflejando el éxito de

su estrategia de crecimiento y su posición dominante en el mercado de la puericultura, como se evidencia en la Figura 4.

Figura 4
EBITDA proyectado MamáMarket



Nota: Elaboración propia con base a análisis financiero realizado

3.10.6. Conclusiones Financieras y Evaluación

MamáMarket se orienta hacia la consolidación de sus ingresos y la consecución de la rentabilidad. Tras una inversión inicial de 27.000 millones de pesos distribuida en tres rondas de inversión, la empresa se encaminará hacia su punto de equilibrio. Se proyecta que para el octavo año de operación, MamáMarket generará ganancias por un total de 17.000 millones de pesos. Este resultado refleja la efectividad de su estrategia de crecimiento y la viabilidad financiera a largo plazo en el mercado de la puericultura.

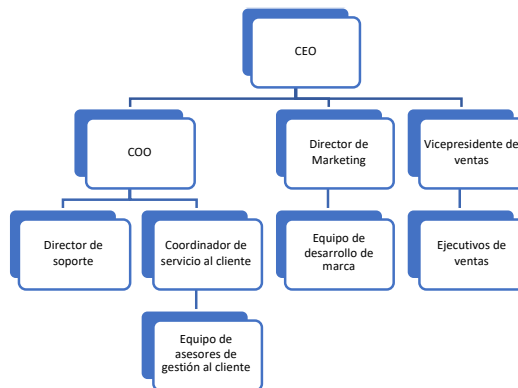
3.11. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo de MamáMarket reflejará una estructura organizativa sólida y eficiente, diseñada para abordar de manera integral todos los aspectos clave del negocio.

Encabezando este equipo estará el director ejecutivo (CEO), quien liderará la estrategia general y supervisará todas las áreas de la empresa. Reportando directamente al CEO, estará el director de Operaciones (COO), responsable de garantizar el funcionamiento eficiente de todas las operaciones de la empresa. Bajo la supervisión del COO, estará el director de Soporte, encargado de proporcionar el respaldo necesario para mantener la operatividad continua de la plataforma, así como el Coordinador de Servicio al Cliente, quien liderará un equipo de asesores de gestión al cliente dedicados a brindar un servicio excepcional y resolver cualquier inquietud de los usuarios de MamáMarket.

Además, el CEO contará con un director de Marketing y un equipo de Desarrollo de Marca, cuya tarea será impulsar la visibilidad y el posicionamiento de la marca en el mercado, así como desarrollar estrategias de marketing efectivas para atraer a clientes y proveedores potenciales. Asimismo, el vicepresidente de Ventas liderará un equipo de ejecutivos de ventas dedicados a impulsar el crecimiento de la empresa mediante la adquisición de nuevos clientes y la gestión de relaciones con los actuales, esta estructura se puede observar en la **Figura 5**

Figura 5
Estructura organizacional MamáMarket



Nota: Elaboración propia con base al equipo de trabajo propuesto.

4. Análisis del Sector

4.1. Caracterización del Sector

El sector de productos y servicios dirigidos a mujeres y familias que estén planeando el embarazo, madres gestantes y madres con niños de 0 a 5 años en Colombia, está experimentando un continuo crecimiento y cambio. Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el país ha experimentado variaciones en la tasa de natalidad en los últimos años, aunque sigue manteniéndose como uno de los países con un elevado número de nacimientos por cada 1.000 habitantes (DANE, 2022). Esto señala la existencia de un mercado potencialmente amplio conformado por madres primerizas y familias jóvenes, además entre 2021 y 2022, la mayor cantidad de nacimientos se encuentran en mujeres que cuentan con rangos de edad entre los 15 y los 39 años mayoritariamente (DANE, 2022).

Para el año 2021, el 24.1% de las madres tenían algún título de educación superior (técnica profesional, tecnológica, profesional universitario y posgrado), cifra que viene en aumento, ya que en el año 2011 fueron 17.8% y en el año 2016 fueron 23.7%. Adicionalmente, el 59.1% de las madres, para el año 2021, cuentan con un nivel educativo de básica secundaria y media académica, esto significa que el 83.2% de las madres en Colombia tienen algún grado de educación, aspecto fundamental que propicia su acceso a oportunidades laborales, aumento de ingreso y, por ende, la capacidad para adquirir productos y servicios para ellas y sus hijos (DANE, 2022).

Es importante enfatizar que durante el periodo de gestación y después del parto, las mujeres requieren atención especializada que abarque desde la atención prenatal hasta la crianza y el apoyo emocional (Maldonado, 2011).

Además de la atención médica, las madres necesitan orientación en la crianza, desde la lactancia materna hasta la introducción de alimentos sólidos y la estimulación temprana. La información precisa y actualizada sobre las mejores prácticas de crianza es crucial para el desarrollo saludable de los hijos. En (Vargas, Becerra, Balsero, & Meneses, 2020) se examinan los múltiples beneficios de la lactancia materna. Esta práctica proporciona ventajas fundamentales tanto para el bebé, como para la madre. En primer lugar, la lactancia materna suministra nutrientes esenciales que contribuyen al desarrollo óptimo del bebé, fortaleciendo su sistema inmunológico y reduciendo el riesgo de enfermedades crónicas. Además, fortalece el vínculo emocional entre la madre y el bebé, acelerando la recuperación postparto de la madre. Por último, la lactancia materna también se destaca por su amigabilidad con el medio ambiente, ya que no produce residuos ni emisiones de carbono.

Además, es relevante destacar que, en este mercado, productos como pañales (Suárez Peña, 2016), alimentos para bebés, ropa y juguetes (Echeverri López, 2022) son altamente demandados. La calidad y seguridad de estos productos son preocupaciones clave para los padres y madres.

El factor económico también es clave en este mercado, los padres modernos, más cautelosos y conscientes en la actual situación, tienden a realizar compras más racionales. La inflación elevada ha impactado en los presupuestos familiares, llevando a

los consumidores a priorizar cuidadosamente las adquisiciones, enfocándose en productos esenciales para el cuidado diario de sus hijos, así como de las madres y las gestantes. Esta actitud reflexiva se evidencia en la selección de productos de puericultura imprescindibles, alineados con sus intereses y las necesidades específicas de sus hijos. (Meneses, 2024).

El comportamiento del consumidor en el sector de la puericultura también muestra una creciente inclinación hacia la sostenibilidad. La conciencia ambiental ha dejado de ser una simple tendencia para convertirse en una realidad arraigada en los hábitos de compra. Los padres contemporáneos, cada vez más comprometidos con la preservación del medio ambiente, buscan productos eco-friendly. La preferencia por materiales ecológicamente responsables y prácticas de producción sostenibles está ganando importancia. A pesar de esta tendencia positiva, es crucial abordar el desafío de hacer que los productos de puericultura eco-friendly sean más accesibles en términos de precios, permitiendo que estén en igualdad de condiciones con otras ofertas del mercado (Meneses, 2024).

Las perspectivas para el año 2024 en el sector de la puericultura están marcadas por la necesidad de afrontar diversos desafíos y capitalizar oportunidades emergentes. La continua innovación en productos, enfocada en aspectos como la seguridad, funcionalidad y sostenibilidad, desempeñará un papel crucial en el crecimiento sostenido de las ventas. La adaptación a las tendencias actuales de consumo y la alineación con los intereses cambiantes de los padres serán esenciales. La coexistencia del comercio en línea y las tiendas físicas seguirá siendo una realidad, especialmente en segmentos como el mobiliario, sillas para autos o coches de paseo, donde los compradores prefieren

la experiencia presencial. Además, se espera que la atención al cliente, la colaboración entre detallistas, distribuidores y marcas y el desarrollo constante en I+D+i sigan siendo áreas clave para el crecimiento y la relevancia del sector. A pesar de la incertidumbre, la capacidad de adaptación y la atención a las demandas cambiantes del mercado serán fundamentales para prosperar en el año 2024 (Meneses, 2024).

4.2. Análisis de las Fuerzas que Impactan el Negocio

4.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

. A continuación, se incluye los principales hallazgos del análisis de las 5 fuerzas de Porter para la propuesta del *Marketplace*:

4.2.1.1. Poder de negociación de los proveedores

En este sector, los proveedores de productos como pañales (Superintendencia de Industria y Comercio, 2016), alimentos para bebés, ropa y juguetes pueden tener un cierto poder debido a la demanda constante de estos productos.

Sin embargo, la diversificación de proveedores y la posibilidad de incorporar productos de marca propia pueden mitigar este poder de negociación.

4.2.1.2. Poder de negociación de los compradores

Los compradores, en su mayoría madres y familias con niños pequeños, tienen un alto poder de negociación debido a la amplia gama de opciones disponibles en el mercado.

La calidad, seguridad (Superintendencia de Industria y Comercio, 2016) y precios competitivos son factores clave que influyen en las decisiones de compra.

4.2.1.3. Amenaza de nuevos competidores

La creciente adopción del comercio electrónico en Colombia ha creado un ambiente propicio para la entrada de nuevos actores en el mercado de productos y servicios relacionados con la maternidad e infancia. En este contexto, es importante tener en

cuenta la presencia de competidores consolidados como eBay, quienes ya han establecido una fuerte presencia en el mercado internacional.

A pesar de la apertura a nuevos competidores, la lealtad del cliente a las marcas existentes, las barreras de entrada como la regulación gubernamental y la necesidad de establecer relaciones sólidas con proveedores de confianza pueden actuar como factores limitantes para la amenaza de nuevos participantes en este segmento de mercado. eBay y Amazon (Superintendencia de Industria y Comercio, 2019), con su alcance global y sus recursos considerables, representan desafíos significativos para cualquier nuevo competidor que busque ingresar y disputar en este nicho.

4.2.1.4. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos pueden incluir la compra de artículos de maternidad y niños en tiendas físicas y pueden afectar la demanda de los productos en línea. Esto se debe a que los consumidores pueden elegir entre diferentes opciones para satisfacer sus necesidades. Las tiendas físicas son una fuerte amenaza en la medida que los consumidores prefieren validar la calidad y características de los materiales con los que se elaboran productos como toallas, ropa, sillas, entre otros, además existen usuarios que aún sostienen ideas negativas en torno al comercio electrónico (Saldarriaga G., 2022). Posibilidad que no se tiene en primera instancia a través de un Marketplace.

También dentro de los posibles productos sustitutos, se encuentran las tiendas en línea (e-commerce y Marketplace) ya existentes con un enfoque similar.

La situación económica también puede influir en la demanda de productos sustitutos y complementarios. Por ejemplo, si el precio de un bien aumenta, los consumidores pueden optar por un sustituto más barato (Roldán, 2020).

Las estrategias de marketing, la comodidad y la confiabilidad de los productos y servicios en línea pueden ayudar a las empresas a disminuir la amenaza de productos sustitutos. Las empresas pueden ofrecer productos y servicios de alta calidad a precios competitivos, así como una experiencia de compra fluida y confiable.

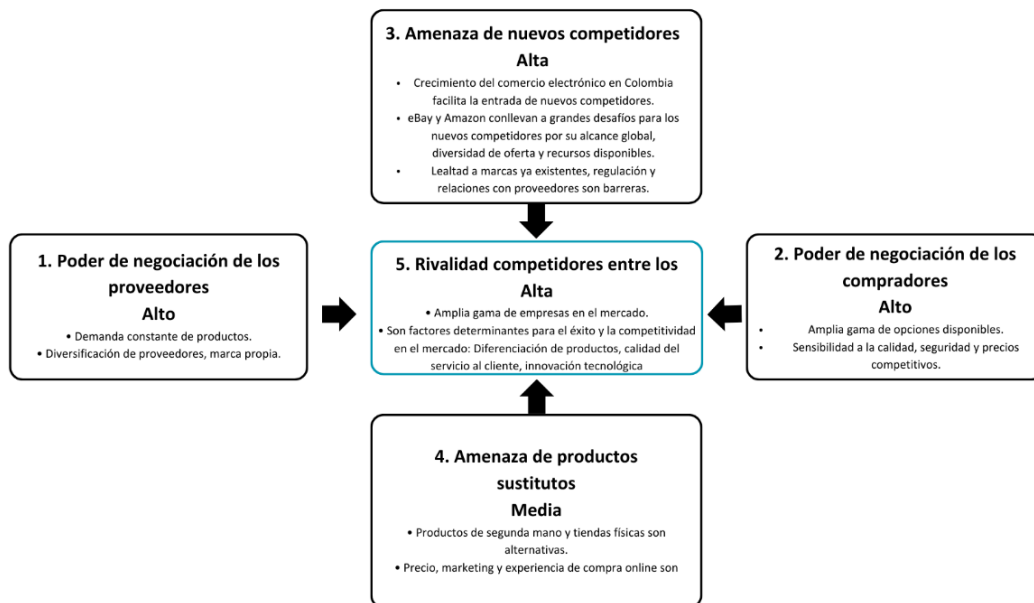
4.2.1.5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes puede ser alta debido a la amplia gama de empresas en el mercado.

La diferenciación de productos, la calidad del servicio al cliente y la innovación tecnológica son elementos determinantes para ganar cuota de mercado en este sector.

En la **Figura 6** se observa el consolidado del análisis de las 5 fuerzas de Porter para la propuesta planteada:

Figura 6
Esquema del Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Nota: Elaboración propia.

4.2.2. Análisis PESTEL

A continuación se incluye los principales hallazgos del análisis PESTEL de la propuesta del *Marketplace*.

4.2.2.1. Políticos

El escenario político en Colombia, actualmente se encuentra en una etapa de revisión de las políticas por parte de las entidades gubernamentales, lo que podría interferir en su estabilidad. Por ejemplo, cambios en las regulaciones relacionadas con el comercio electrónico y la protección al consumidor podrían impactar directamente en las operaciones y estrategias de expansión del *Marketplace*. Además, la incertidumbre política podría influir en la confianza de los inversionistas (El Nuevo Siglo, 2024) y consumidores, afectando así el flujo de capital y la demanda de productos y servicios ofrecidos en la plataforma.

4.2.2.2. Económicos

El entorno económico presenta incertidumbres debido a factores como la tasa de crecimiento (La Vanguardia, 2024), el desempleo y la inflación, que pueden influir en la demanda de productos de maternidad.

4.2.2.3. Sociales

Existen oportunidades positivas en términos de crecimiento demográfico, cambios culturales hacia la crianza de alta calidad, el uso creciente de Internet (Alvino, 2024) y las redes sociales y el enfoque en la salud y el bienestar.

4.2.2.4. Tecnológicos

La innovación y el progreso tecnológico son cruciales para el éxito empresarial, pero los costos asociados también pueden ser significativos, requiriendo una gestión cuidadosa. Una estrategia para manejar estos costos implica utilizar la tecnología para

disminuir otros gastos, como la automatización para reducir los costos laborales y la inteligencia artificial para mejorar la eficiencia y precisión. Esta implementación estratégica de la tecnología no solo puede generar un retorno de inversión considerable, sino también reducir los costos generales (Manyika, 2018).

En términos específicos, el costo de respuesta, que engloba la entrega de productos o servicios al cliente, puede reducirse mediante el uso eficiente de la tecnología. Por ejemplo, la implementación de chatbots o agentes virtuales puede gestionar las consultas de los clientes, permitiendo que los agentes humanos se centren en tareas más complejas. La automatización de procesos como la facturación o el envío también puede disminuir errores y aumentar la eficiencia operativa.

4.2.2.5. Ecológicos

Se debe considerar el impacto del cambio climático y cumplir con las regulaciones ambientales, a la vez que aprovecha las oportunidades positivas derivadas de la sostenibilidad y la responsabilidad social.

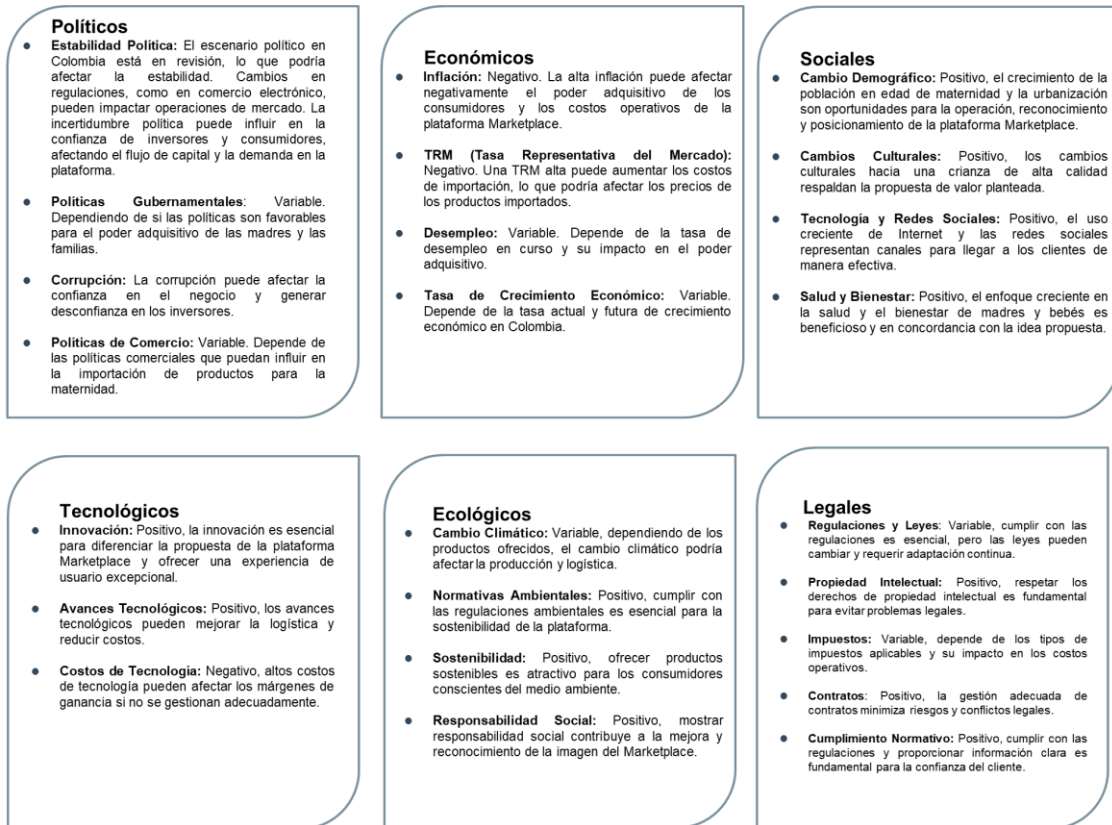
La economía colaborativa, o economía consensuada, se presenta como una alternativa donde los productos, al completar su ciclo de vida, generan un retorno de inversión. Este modelo económico se basa en la utilización de nuevas tecnologías para facilitar la compra, venta, arrendamiento e intercambio de bienes y servicios.

4.2.2.6. Legales

El cumplimiento normativo y legal es fundamental para el éxito y debida operación de la plataforma Marketplace, incluyendo el respeto a la propiedad intelectual y la gestión adecuada de contratos.

En la Figura 7 se observa el consolidado del análisis PESTEL para la propuesta de la plataforma *Marketplace* de productos y servicios para la maternidad.

Figura 7
Esquema del Análisis PESTEL



Nota: Elaboración propia.

En resumen, para el desarrollo y puesta en funcionamiento de la plataforma Marketplace propuesta, se encuentra un entorno desafiante, pero con oportunidades, donde se debe estar atento a factores políticos y económicos variables, mientras se aprovecha las tendencias sociales, tecnológicas y ecológicas favorables, y se garantiza un cumplimiento normativo y legal sólido.

4.2.3. Análisis de oportunidades y amenazas

4.2.3.1. Oportunidades

Tendencias de sostenibilidad: La creciente preocupación por el medio ambiente y la preferencia por productos sostenibles y ecológicos crean oportunidades para ofrecer opciones respetuosas con el medio ambiente, como pañales de tela reutilizables, productos orgánicos y juguetes reciclables.

Acceso a la tecnología: El crecimiento del comercio electrónico y la penetración de Internet en Colombia facilitan la creación y promoción de un Marketplace, lo que permite llegar a una amplia audiencia.

Educación y empoderamiento de las madres: El incremento en el nivel educativo de las madres en Colombia conlleva un mayor poder adquisitivo, lo que se traduce en una mayor disposición para adquirir productos y servicios de alta calidad para sus hijos. En un estudio llevado a cabo por (Duque, 2021), se exploró la vinculación entre la educación materna y el rendimiento académico de estudiantes de educación media en Colombia. Los resultados revelaron que el nivel educativo de las madres ejerce una influencia positiva en el desempeño académico, especialmente entre aquellos estudiantes con calificaciones más bajas. Además, se observó que las madres con una mayor educación también gozan de ingresos familiares más elevados, en gran medida debido a su participación en el mercado laboral y a la obtención de empleos mejor remunerados. En consecuencia, se concluye que el aumento en el nivel educativo de las madres en Colombia conlleva un incremento en el poder adquisitivo de las familias, lo que a su vez propicia una mayor disposición para invertir en productos y servicios de alta calidad destinados a sus hijos.

Alianzas estratégicas: Colaboraciones con marcas reconocidas, proveedores de atención médica y expertos en maternidad pueden fortalecer la oferta del Marketplace y aumentar la confianza de los clientes.

4.2.3.2. Amenazas

Competencia creciente: La alta demanda en este mercado puede atraer a competidores, lo que podría aumentar la competencia y presionar los márgenes de ganancia. La diferenciación y la calidad serán esenciales para destacarse.

Regulación y seguridad: Las regulaciones relacionadas con la seguridad de los productos infantiles y las restricciones en la publicidad dirigida a niños pueden ser rigurosas y deben cumplirse estrictamente.

Expectativas de los consumidores: Los clientes esperan opciones de productos y servicios de alta calidad, seguros y que se adapten a sus necesidades específicas, lo que requerirá un enfoque en la satisfacción del cliente y la gestión de expectativas.

Fluctuaciones económicas: Las condiciones económicas generales, como la inflación y el desempleo, pueden afectar el poder adquisitivo de las madres y las familias, lo que podría influir en la demanda de productos y servicios para niños pequeños.

Eventos inesperados: Crisis económicas, pandemias u otros desafíos inesperados pueden tener un impacto significativo en la demanda y en la operación del Marketplace, lo que requerirá una planificación estratégica para la continuidad del negocio.

4.3. Análisis de los Competidores

El crecimiento de la economía digital y el acceso generalizado a Internet están influyendo en la oferta de productos y servicios para madres e hijos. Esto subraya la importancia de la presencia en línea y la estrategia de comercio electrónico para las empresas de este sector. La Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) publicó un informe sobre el e-Commerce en Colombia durante el primer trimestre del año 2023. El estudio, respaldado por empresas afiliadas al gremio, examina las ventas en línea, transacciones digitales y otros aspectos del comercio electrónico. Destaca un crecimiento significativo: las ventas en línea, que incluyen minoristas y servicios,

alcanzaron 15.1 billones COP, un aumento del 24.1% en comparación con el mismo período en 2022 y un impresionante 83.2% en comparación con 2021 (CCCE, 2023).

El sector de la puericultura ha experimentado un cambio significativo, marcado por diversas tendencias que están dando forma al panorama actual y futuro. El crecimiento del comercio en línea se destaca como una fuerza motriz fundamental, donde la conveniencia y accesibilidad se han vuelto necesarias para los consumidores modernos. Según el informe del Observatorio e-Commerce (18b), se identifican tendencias ventajosas para el comercio electrónico, como estrategias efectivas de juego y publicidad, la influencia positiva de las redes sociales, la implementación de nuevos métodos de pago y el respaldo de simuladores para mejorar la experiencia del usuario. (Interempresas, 2019).

Este cambio hacia el comercio en línea ha llevado a una mayor valoración de las compras multimarca a través de '*Marketplace*', lo que hace suponer que Colombia seguirá el camino de otros países, por ejemplo España, donde un 79% de sus consumidores prefirieron el e-commerce multimarca frente a otras alternativas, siendo la mayor variedad de productos (58%) y precios más competitivos (51%) los principales motivos para ello. También valoran positivamente tener la opción de adquirir productos de diferentes categorías al mismo tiempo (49%) y la facilidad para comparar (48%) (Interempresas, 2021). La diversidad de productos, precios competitivos y la facilidad para comparar son factores clave en esta preferencia. Además, en los ecommerce de puericultura, se encuentra comúnmente el desafío de decidir si, para un producto con múltiples variantes, se debe utilizar la táctica de publicar numerosos productos distintos o si es preferible presentar solo uno y aprovechar las variantes que ofrece el sistema de

comercio electrónico, incluyendo diferentes tamaños o colores (Mantilla, 2024). Se observa una necesidad de decisiones informadas al abordar la variedad de productos, ya sea optando por múltiples opciones similares o productos con variantes.

Las tiendas online, dentro del contexto de la puericultura, requieren una estrategia de marketing digital clara y efectiva. Se destaca la aplicación del modelo AIDA, una técnica de ventas que se basa en la identificación de las distintas fases que atraviesa un usuario desde que toma conocimiento de la marca (en este caso, la tienda online) hasta que realiza una compra. En las cuatro etapas del modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción), la implementación de una comunicación personalizada y altamente efectiva con el usuario, preferiblemente a través de dispositivos móviles y utilizando canales adecuados como SMS, WhatsApp o correo electrónico, en el momento oportuno, conlleva a un significativo aumento en la tasa de conversión, y todo ello a un costo muy bajo. Este enfoque se adapta especialmente a las particularidades del sector de la puericultura, donde la atención personalizada puede marcar la diferencia en la decisión de compra de los clientes (Interempresas, 2019).

Específicamente para Colombia, si bien existen grandes competidores globales en el comercio electrónico como: Amazon, Mercado Libre o incluso las chinas Aliexpress y Temu, pero ninguna de ellas se encuentra especializada en el sector que MamáMarket pretende ofertar.

En cuanto a las empresas locales, las que tienen productos especializados son: Pepe Ganga, entidad que comenzó con juguetería y fue creciendo su oferta a productos para mujeres en embarazo, pero poco a poco, se fue convirtiendo en una tienda especializada

para el hogar, ya se encuentra en sus tiendas físicas y virtuales televisores, neveras, muebles, entre otros productos. Otra tienda especializada es Nueve Lunas, pero esta tienda se especializa en ropa para madres y niños, pero no ofrece otro tipo de productos o servicios. Ambas entidades (Pepe Ganga y Nueve Lunas) cuenta con tiendas físicas y virtuales.

Una falencia grave que se detecta es en la parte de servicios de asesoría y educativos, los cuales no se encuentran en estas plataformas mencionadas.

4.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

El sector de Marketplace en Colombia dirigido a madres y niños de 0 a 5 años muestra un alto potencial de viabilidad y crecimiento. Los diversos factores analizados respaldan esta afirmación:

Oportunidades en el mercado por el crecimiento en la demanda de productos y servicios para madres y sus hijos, lo que crea un mercado amplio y en constante renovación de madres y familias con necesidades específicas. (referenciar estudio de mercado).

Las necesidades de atención médica, crianza y productos para bebés y niños pequeños son fundamentales y constantes, lo que asegura una demanda continua en este mercado.

Las tendencias del mercado indican un crecimiento sostenido, impulsado por factores como la conciencia ambiental y la preocupación por la salud.

La digitalización y el acceso a Internet ofrecen oportunidades para llegar a un público más amplio y diversificado.

El análisis de las fuerzas de Porter revela que, a pesar de la competencia y la amenaza de nuevos competidores, la diferenciación y la calidad son clave para mantener una ventaja competitiva.

El análisis PESTEL identifica oportunidades y desafíos, destacando la importancia de la sostenibilidad, el cumplimiento normativo y la adaptación a cambios políticos y económicos.

Las oportunidades incluyen la sostenibilidad, el acceso a la tecnología, el empoderamiento de las madres y las alianzas estratégicas.

Las amenazas incluyen la competencia creciente, la regulación, las expectativas de los consumidores, las fluctuaciones económicas y eventos inesperados.

En resumen, el sector de *Marketplace* para madres y niños en Colombia tiene un panorama prometedor, pero requiere una estrategia sólida que se enfoque en la diferenciación, la calidad del servicio y la adaptación a las necesidades cambiantes de los consumidores para aprovechar al máximo estas oportunidades y enfrentar los desafíos con éxito.

5. Validación e Investigación de Mercado

La fase de Validación e Investigación de Mercado desempeña un papel crítico en el éxito de MamáMarket, en esta sección, se aborda la importancia de comprender a fondo las necesidades y expectativas del público objetivo, específicamente las madres en busca de productos y servicios para el cuidado de sus hijos. A través de herramientas como el mapa de empatía, definición de *buyer person* o arquetipos de clientes se profundiza en la perspectiva y experiencia de las madres, lo que permite desarrollar una propuesta de valor centrada en sus necesidades reales. Este análisis detallado del mercado proporcionará una base sólida para el desarrollo y la implementación exitosa de MamáMarket en un entorno empresarial competitivo y en constante evolución.

En esta sección, de igual manera, se presenta la descripción del estudio piloto de mercado, detallando sus objetivos, el proceso de cálculo de la muestra y el diseño de las herramientas de investigación empleadas. Se realizaron validaciones a dos niveles: primero, con usuarios potenciales, donde se aplicaron 12 validaciones; segundo, con expertos en diversas áreas clave para la operación del marketplace, incluyendo logística, marketing digital, tecnología, sostenibilidad y finanzas, con un total de 5 validaciones. Además, se llevaron a cabo dos encuestas dirigidas a la validación del nombre inicialmente propuesto (16 participantes) y a la selección del nombre definitivo (386 participantes). Asimismo, se incluye el análisis de eye-tracking realizado con una muestra de 20 mujeres. Finalmente, se presentan los resultados obtenidos de estas validaciones.

5.1. Mapa de empatía de la propuesta del Marketplace

El análisis y comprensión de las necesidades y expectativas del público objetivo son elementos fundamentales en el desarrollo de la propuesta de valor de MamáMarket como Marketplace para el mercado de la puericultura. Con este fin, se ha implementado un

proceso de investigación de mercado que incluye la creación de un mapa de empatía. Esta herramienta de Visual Thinking, ampliamente utilizada en el ámbito del diseño y la investigación de mercado, permite organizar y sintetizar información relevante sobre las percepciones, necesidades, deseos, motivaciones y comportamientos de las madres, quienes constituyen el público objetivo principal de la plataforma. Al ponerse en el lugar de las usuarias mediante el mapa de empatía, los diseñadores, empresarios y equipos de marketing pueden comprender más profundamente las necesidades reales de las madres, lo que les permite desarrollar productos, servicios y estrategias de comunicación más centrados y efectivos (FundacióFactorHumá, Diciembre 2021). Las Figura 8 y Figura 9 presentan el mapa de empatía específicamente diseñado para la propuesta del *Marketplace*, ofreciendo una visión detallada y valiosa para el desarrollo y la validación de esta.

Figura 8
Mapa de empatía madres

Mapa de empatía

¿Qué oyen?

- Consejos y recomendaciones de otros padres y expertos en el tema.
- Información en línea, como blogs, podcast y redes sociales relacionadas con la maternidad.

¿Qué piensan y siente?

- Están emocionales y felices por la llegada de su bebé.
- Se preocupan por su salud y la de su bebé durante el embarazo y principalmente durante los primeros meses del nacido.
- Están preocupadas y ansiosas por el proceso del embarazo y del parto.
- Cansancio y menos energía durante el embarazo.
- Abrumadas por tanta información recibida de diferentes medios.

¿Qué hacen?

- Se relacionan con otras mujeres embarazadas y madres sobre su experiencia en ser madres.
- Buscan consultas con médicos constantemente, preocupadas por su embarazo y salud.
- Buscan información sobre la maternidad en línea y en las tiendas de red.



¿Qué ven?

- Gran cantidad de productos para la maternidad y el cuidado del bebé (artículos de lactancia, pañales, teteros y juguetes)
- Ofertas y promociones especiales para mujeres embarazadas y nuevas madres.
- Anuncios de productos especialmente para bebés recién nacidos.
- La necesidad de tener todo preparado y listo para la llegada del bebé.

¿Qué dicen?

- "Me preocupa que le pase algo al bebé"
- "No sé por dónde empezar ante tanta información disponible"
- "Quiero disfrutar el embarazo y la maternidad, pero a veces me siento abrumada"

Dolores:

Miedo a perder el bebé: pueden sentir ansiedad y temor de sufrir un aborto espontáneo y más en embarazos de alto riesgo.

Miedo a complicaciones en el parto: miedo a sufrir complicaciones como preeclampsia, diabetes gestacional, parto prematuro.

Miedo a no recuperar su cuerpo: el cuerpo puede ser un tema preocupante en muchas mujeres, especialmente después del parto.

Miedo a no ser buena madre: algunas mujeres pueden sentir inseguridad de esa nueva etapa que se avecina en sus vidas.

Preocupaciones de la nueva etapa: La preocupación del balance de ser madres y su vida laboral, como esto puede afectar su desarrollo personal y su vida en pareja.

Necesidades:

Seguridad: las mujeres requieren sentirse seguras, cuidadas tanto física como mentalmente y emocionalmente.

Información: En especial las madres primerizas requieren información sobre la etapa en general y mantenerse informadas de su propio embarazo, como qué esperar en cada trimestre hasta que hacer en casos de complicaciones.

Cuidado médico y especializado: Un cuidado médico de calidad es esencial durante el embarazo para asegurar a la madre como al bebé, adicional algunas madres necesitan atención especializadas, servicios especializados para sentirse cuidadas.

Apoyo emocional: las mujeres embarazadas esperan apoyo emocional de parte de sus parejas, amigos familiares y amigos cercanos.

Productos para el bebé: Tienen la necesidad de preparar la llegada del bebé, con la compra de todos los productos necesarios, preparación de la habitación, sistemas para atender al bebé.

Nota: Elaboración propia.

Figura 9
Mapa de empatía niños 0 hasta 5 años

Mapa de empatía niños de 0 hasta 5 años

¿Qué piensan y sienten?

- Curiosidad: exploran el mundo a su alrededor.
- Emociones intensas: felicidad, tristeza, frustración, sorpresa.
- Dependencia: necesitan atención y cuidado constantes.
- Confusión: experimentan nuevas sensaciones y aprendizajes.
- Se sienten frustrados cuando no pueden hacer algo que quieren.
- Se sienten seguros y amados cuando están con sus padres y familiares más cercanos.

¿Qué hacen?

- Juegan: exploran, manipulan objetos, descubren texturas y formas.
- Aprenden: absorben información del entorno, imitan comportamientos.
- Aprenden a caminar y a hablar.
- Comen y duermen: satisfacen necesidades básicas de alimentación y descanso.
- Se comunican: balbucean, sonríen, lloran para expresar sus necesidades.
- Imitan a sus padres y demás personas cercanas.

¿Qué oyen?

- Ruidos familiares: voces de los padres, familiares y cuidadores, risas.
- Ruidos del entorno.
- Sonidos de juguetes: campanas, sonajeros, música de juguetes.
- Palabras de afecto y consuelo.
- A otros niños jugar, reír y llorar.
- Instrucciones de sus padres y cuidadores.
- Canciones infantiles.



¿Qué ven?

- Colores brillantes y contrastantes: llaman su atención.
- Rostros familiares: padres, cuidadores, hermanos, abuelos, entre otros familiares.
- Juguetes y objetos atractivos: peluches, libros de colores, móviles.
- Ven a otros niños jugando y divirtiéndose.
- Ven a sus padres y cuidadores cocinar, limpiar, utilizar dispositivos electrónicos, entre otras labores.
- Ven la televisión.

¿Qué dicen?

- Balbuceos: intentan comunicarse.
- Palabras simples y frases cortas.
- Cantan y hablan con sus juguetes.
- Sonrisas y risas: expresan alegría y satisfacción.
- Llanto: señal de incomodidad, hambre, sueño o malestar.

Dolores:

Malestar físico: incomodidad por pañales sucios, dolor de dientes, cólicos.
Frustración: cuando no pueden comunicar sus necesidades o deseos.
Aburrimiento: falta de estímulos adecuados para su desarrollo.

Necesidades:

Cuidado y protección: amor, afecto, seguridad.
Estimulación adecuada: juguetes educativos, actividades sensoriales.
Alimentación y descanso: alimentos nutritivos, rutinas de sueño adecuadas.
Exploración segura: entornos seguros para jugar y descubrir.
Atención médica regular.

Nota: Elaboración propia.

5.2. Definición de Buyer Person o Arquetipos de cliente

Antes de abordar la definición de los Buyer Person para respaldar la propuesta de valor del Marketplace, es importante comprender su concepto. De acuerdo con (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2016), un Buyer Person es una representación ficticia pero basada en datos reales de los clientes ideales de una empresa, utilizada para comprender mejor sus necesidades, comportamientos y motivaciones de compra. Estos perfiles detallados se construyen a partir de investigaciones cualitativas y cuantitativas, y ayudan a las empresas a personalizar sus estrategias de marketing y ventas para satisfacer las demandas específicas de su audiencia objetivo.

Con base a la investigación y análisis del mercado y sector de la puericultura efectuadas, así como la aplicación del instrumento de validación de la propuesta de valor con clientes potenciales, se realizó la definición de 3 buyer person, los cuales se resumen a continuación, cuyo detalle puede ser consultado en el Anexo A.

5.2.1. Perfil del Buyer Person - Madre Primeriza

Características:

- Mujer residente en las principales ciudades de Colombia: Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena, Medellín.
- Edad: entre 18 y 35 años.
- Primer embarazo o recién ha dado a luz.
- Puede estar experimentando emociones intensas y ansiedad debido a la novedad de la maternidad.
- Busca información y apoyo para cuidar a su bebé de la mejor manera posible.

Necesidades:

- Productos y servicios especializados para el cuidado prenatal y postnatal.
- Asesoramiento sobre el embarazo, parto y cuidado del recién nacido.

- Apoyo emocional y conexión con otras madres primerizas.
- Información confiable sobre productos para bebés y maternidad.

Oportunidades:

- Ofrecer talleres y grupos de apoyo específicamente diseñados para madres primerizas.
- Proporcionar información detallada y recursos educativos sobre el desarrollo del bebé y cuidado postnatal.
- Crear una comunidad en línea donde puedan compartir experiencias y consejos con otras madres primerizas.
- Servicios de asesoramiento personalizado durante todo el proceso de embarazo y postparto.

5.2.2. Perfil del Buyer Person - Madre Experimentada

Características:

- Mujer residente en las principales ciudades de Colombia: Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena, Medellín.
- Edad: entre 30 y 45 años.
- Experiencia previa en la maternidad.
- Tiene uno o varios hijos con edades que oscilan entre los 0 y hasta 5 años.
- Interesada en ampliar su conocimiento y recursos para el cuidado de sus hijos.
- Puede estar en embarazo.

Necesidades:

- Productos y servicios adaptados a las necesidades específicas de cada etapa del crecimiento de sus hijos.
- Acceso a información actualizada sobre crianza, educación y salud infantil.

- Soluciones prácticas y eficientes para la gestión del tiempo y la logística familiar.
- Comunidad donde pueda compartir experiencias y consejos con otras madres experimentadas.
- Interesada en prepararse física, emocional y logísticamente para la llegada del nuevo bebé.
- Productos y servicios relacionados con el cuidado prenatal y preparación para el parto.
- Asesoramiento médico y emocional durante el embarazo.
- Acceso a información confiable y actualizada sobre el embarazo y la maternidad.

Oportunidades:

- Ofrecer descuentos especiales o programas de fidelización para madres que realizan compras recurrentes.
- Desarrollar contenido educativo y recursos prácticos sobre temas relevantes para la crianza.
- Organizar eventos y talleres presenciales o virtuales donde puedan interactuar con expertos y otras madres.
- Servicios de consultoría personalizada para abordar desafíos específicos relacionados con la crianza.
- Ofrecer paquetes de productos y servicios diseñados específicamente para mujeres embarazadas.

5.2.3. Perfil del Buyer Person - Mujer en Estado de Planear el Embarazo

Características:

- Mujer residente en las principales ciudades de Colombia: Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena, Medellín.
- Edad: entre 25 y 40 años.

- Planea concebir en un futuro cercano o está considerando la posibilidad de tener hijos.
- Puede estar interesada en información y recursos para prepararse física, emocional y logísticamente para el embarazo.
- Puede experimentar dudas, preocupaciones y ansiedad sobre la concepción y la maternidad.

Necesidades:

- Productos y servicios relacionados con la salud reproductiva y la fertilidad.
- Asesoramiento médico y emocional sobre la concepción y el embarazo.
- Información sobre planificación familiar, cuidado prenatal y preparación para la maternidad.
- Apoyo y recursos para abordar preocupaciones y dudas sobre la concepción y la maternidad.

Oportunidades:

- Ofrecer servicios de asesoramiento personalizado para parejas que buscan concebir.
- Proporcionar información y recursos educativos sobre fertilidad, planificación familiar y cuidado prenatal.
- Organizar eventos y talleres informativos sobre concepción, embarazo y maternidad.
- Crear una comunidad en línea donde las mujeres puedan compartir experiencias, consejos y recursos sobre la planificación familiar y la maternidad.

5.2.4. Resumen del perfil del cliente:

El público objetivo está compuesto por mujeres de 18 a 45 años, residentes en los estratos 3, 4, 5 y 6 de las principales ciudades de Colombia: Barranquilla, Bogotá, Cali,

Cartagena y Medellín. Este público incluye a mujeres en diferentes etapas de la maternidad, desde aquellas que están planeando concebir hasta las que ya son madres experimentadas con hijos de hasta 5 años. La propuesta busca satisfacer las necesidades y preocupaciones específicas de este público objetivo.

Conforme a lo expuesto en la descripción de la naturaleza del proyecto, es relevante destacar y recordar que dentro del público objetivo al incluirse aquellas madres con hijos en edades comprendidas entre 0 y 5 años, se dispone de un segmento potencial aproximado de 1.251.600 niños nacidos en las principales ciudades de Colombia durante el período que abarca desde el año 2019 hasta el año 2023.

5.3. Estudio piloto de mercado

La metodología empleada en el estudio de mercado se basó en un enfoque mixto, combinando técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa, para obtener una comprensión profunda del mercado objetivo, las necesidades de las madres y la viabilidad del negocio, tal como se evidencia en la **Tabla 5**.

Tabla 5
Ficha metodológica de la investigación

FICHA METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN	
ENFOQUE	Mixto
ALCANCE	Descriptivo
DISEÑO No experimental transversal	DITRIAC Diseño de triangulación concurrente
RUTA CUALITATIVA	<p>TÉCNICA: Entrevista en/a profundidad A usuarios potenciales INSTRUMENTO: Guión de entrevista a profundidad. APLICADO A: 12 mujeres con edades en el rango de 18 a 45 años, residentes en los estratos 3, 4, 5 y 6 de las principales ciudades de Colombia: Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena y Medellín en diferentes etapas de la maternidad: planeando embarazo, en proceso de gestación, madres primerizas, madres con hijos de 0 hasta 5 años.</p> <p>TÉCNICA: Entrevista en/a profundidad A expertos INSTRUMENTO: Guión de entrevista a profundidad. APLICADO A: 4 expertos de áreas claves y críticas para la operación del Marketplace, como lo son: logística, marketing digital, tecnología y sostenibilidad.</p> <p>TÉCNICA: Sesión de Grupo INSTRUMENTO: Registro de las recomendaciones y hallazgos efectuados por los expertos con relación a los aspectos clave para la debida operación financiera del Marketplace. APLICADO A: 2 expertos en finanzas.</p>
RUTA CUANTITATIVA Muestra: 16 personas Análisis cuantitativo	<p>TÉCNICA: Encuesta INSTRUMENTO: Cuestionario piloto de preguntas cerradas y abiertas para validación del nombre inicialmente planteado para la propuesta de valor: Azul Baby & Mom: Encuesta fácil. APLICACIÓN: On line</p>
RUTA CUANTITATIVA NC=95% e=5% Muestra: 386 personas Análisis cuantitativo	<p>TÉCNICA: Encuesta INSTRUMENTO: Cuestionario de preguntas cerradas y abiertas para escogencia definitiva del nombre de la propuesta de valor: Survey Monkey. APLICACIÓN: On line</p>

En este apartado del trabajo se presenta el desarrollo de dicha metodología, la cual se puede resumir de la siguiente manera:

- **Análisis de Mercado:** En el desarrollo del trabajo, se realizó un análisis exhaustivo del mercado de la puericultura en Colombia, incluyendo el tamaño

del mercado, las tendencias de crecimiento, la competencia y las necesidades de los consumidores. Este análisis se basó en datos secundarios, como informes de mercado y estudios de investigación.

- **Estudio de clientes:** Se realizaron entrevistas en profundidad con 12 mujeres embarazadas y/o con hijos de 0 a 5 años para comprender sus necesidades, preferencias y comportamientos de compra. Las entrevistas se enfocaron en temas como la experiencia de compra en línea, las marcas preferidas y los desafíos que enfrentan al adquirir productos para ellas y sus hijos (consultar sesiones 5.4.1 Subproceso de validación con usuarios potenciales y 5.4.2 validación con madre primeriza).
- **Validación con expertos:** Se realizaron entrevistas con expertos en áreas clave como logística, marketing digital, tecnología, finanzas y sostenibilidad para obtener su opinión sobre la viabilidad del negocio y las posibles estrategias para el éxito (consultar sesión 5.4.4).
- **Análisis de datos:** En el caso de las entrevistas con usuarios potenciales, se llevó a cabo un análisis cualitativo de las respuestas para identificar patrones y tendencias. Respecto a las entrevistas con Expertos, se realizó el análisis cualitativo de las recomendaciones proporcionadas. A nivel de las encuestas para validación y escogencia del nombre se analizaron cuantitativamente los resultados obtenidos. En la sección 5.4 de Resultados, se encuentra el desarrollo de este análisis.
- **Hallazgos y conclusiones:** Se presentan en el desarrollo de los diferentes apartados del trabajo y en cuanto al estudio del mercado, se incluyen en la sección 5.4 de Resultados).
- **Diseño del mockup:** Se creó un mockup inicial de la página web de MamáMarket, incluyendo la página principal, la página de la tienda, la página

"Nosotros" y la página "Contacto". El mockup se basó en los hallazgos del análisis de mercado y el estudio de clientes, y se diseñó para ser intuitivo, atractivo y fácil de usar (consultar sesión 5.4.6 Subproceso creación mockup).

- **Análisis eye-tracking:** Se realizó un análisis de Eye-Tracking Heat Map con 20 mujeres embarazadas y/o con hijos de 0 a 5 años para evaluar la atención visual que recibían diferentes elementos del mockup. El análisis reveló que la atención se concentraba en la figura de la madre y su hijo, así como en la marca MamáMarket (consultar sesión 5.4.7 Subproceso Eye tracking Heat Map).

5.3.1. Objetivos del estudio de mercado

El estudio de mercado efectuado tiene como objetivo principal validar la viabilidad de la propuesta de valor de la futura plataforma Marketplace destinada a transformar la vivencia de la maternidad en el mercado objetivo descrito previamente.

Mediante el desarrollo de este estudio de mercado también se considera clave los siguientes objetivos:

- Identificar posibles áreas de mejora en la propuesta de valor y la experiencia del cliente.
- Determinar la aceptación y disposición a pagar por los productos y servicios ofrecidos.
- Obtener retroalimentación sobre la plataforma y sus características desde la perspectiva de los clientes potenciales.

5.3.2. Cálculo de la muestra

Tomando como base las definiciones construidas del mapa de empatía y de los buyer person o arquetipos de personas para la plataforma, se priorizó la inclusión en el estudio de 12 madres acordes con estas definiciones. Aunque una muestra de 12 madres puede

parecer pequeña para validar un modelo de negocio que operará en diferentes ciudades con características demográficas no específicas, existen varias razones que justifican su uso en este caso:

Saturación de información: Las entrevistas con las 12 madres proporcionaron información valiosa sobre las tendencias y comportamientos de compra dentro del segmento demográfico específico de madres primerizas, madres con hijos de 0 a 5 años y mujeres embarazadas.

Diversidad de perspectivas: A pesar de que la muestra se compone de solo 12 mujeres, se logró capturar una diversidad de perspectivas al incluir madres de diferentes edades, niveles socioeconómicos, ubicaciones geográficas y experiencias de maternidad. Esta diversidad permitió obtener una visión inicial de las necesidades y preferencias del público objetivo.

Eficacia del método: Las entrevistas en profundidad son un método de investigación cualitativa eficaz para explorar las motivaciones, actitudes y comportamientos de los consumidores. Este tipo de entrevistas permite obtener información detallada y variada en matices que no se puede obtener a través de métodos cuantitativos.

Objetivo de la validación: El objetivo de la validación no es generalizar los resultados a toda la población de madres, sino obtener información profunda y detallada sobre las necesidades y preferencias de un segmento específico del mercado. Una muestra de 12 madres contribuye a este objetivo inicial.

Posibilidad de ampliación: De encontrarlo necesario, la muestra se puede ampliar en una etapa posterior del proyecto para obtener una mayor representatividad y en la medida que se requiera evolucionar la propuesta de valor actual.

En cuanto a la validación con expertos, se aseguró la participación de al menos un experto en cada área relevante para la implementación y debida operación del Marketplace.

Las muestras empleadas en las entrevistas y encuestas realizadas para este trabajo de grado están en consonancia con la teoría presentada en el texto (Hernández, Fernández, & Pilar, 2014). Además, se ajustan a los lineamientos institucionales para la creación de empresas, como se establece por la Dirección de Trabajos de Grado, bajo la guía del Director Fabián Díaz. Estas directrices indican el uso de una muestra a conveniencia para este tipo de investigaciones.

5.3.3. Diseño de las herramientas de investigación

Las herramientas de investigación y de validación aplicadas en el estudio de mercado efectuado corresponden a:

- Entrevistas con usuarios potenciales.
- Entrevistas de validación con expertos en áreas de relevancia para la debida implementación y operación del Marketplace.
- Encuesta de validación de nombre de la propuesta de valor.

Es importante destacar que la inclusión de la encuesta de validación del nombre surgió a raíz de las entrevistas con usuarios potenciales. Estas entrevistas revelaron la necesidad de evaluar la pertinencia, relevancia y atracción del nombre propuesto para el Marketplace entre su público objetivo.

En la sección de resultados se proporcionará un análisis más detallado de cada una de estas herramientas.

5.4. Resultados

Durante el proceso de validación de la propuesta de valor presentada y del análisis de mercado y viabilidad asociado, se desarrollaron los siguientes subprocesos:

5.4.1. Subproceso de validación con usuarios potenciales

Con el fin de validar la propuesta del Marketplace y su viabilidad, se realizó la aplicación de un instrumento de validación tipo entrevista a una muestra de 12 mujeres en diferentes etapas de la maternidad, incluyendo embarazadas, madres con hijos de 0 a 5 años y madres primerizas, cuyas edades oscilaban entre los 18 y los 45 años.

El instrumento de validación empleado en las entrevistas con los potenciales usuarios del Marketplace fue validado previamente por la Directora de tesis: Luisa de los Ángeles Castro, junto con las docentes María Emma Lombana de la Universidad del Rosario y Sandra Patricia Restrepo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Las entrevistas compuestas por 20 preguntas detalladas en el Anexo B, proporcionaron información valiosa sobre las tendencias y comportamientos de compra dentro de este segmento demográfico específico. A continuación, se resumen los principales hallazgos obtenidos:

En primer lugar, se destacó que la mayoría de las entrevistadas prefieren realizar compras en línea, utilizando plataformas web y *Marketplace*, debido a su comodidad y la amplia gama de productos disponibles. Se observó una alta demanda de productos relacionados con la maternidad, especialmente durante el periodo inicial de la maternidad y en momentos de necesidad específica, como la adquisición recurrente de pañales. Las marcas más mencionadas por las entrevistadas incluyen tanto aquellas especializadas en productos para bebés, como Ropa Off-Course y Pañales Winnie, así como plataformas de mayor alcance, no sólo especializadas en productos y servicios para madres y sus hijos, como Amazon.

En cuanto a las experiencias de compra en línea, se destacó una percepción positiva, enfatizando la rapidez en la entrega y la calidad de los productos recibidos. No obstante, algunas entrevistadas señalaron dificultades como la falta de información detallada sobre los productos y procesos complejos en caso de cambios o devoluciones.

Respecto al nombre propuesto en el seminario de investigación para el Marketplace: "Azul Baby & Mom", se generó cierta ambigüedad entre las entrevistadas; algunas perciben una limitación en su enfoque exclusivo en productos para niños, mientras que otras sugieren simplificar el nombre para hacerlo más inclusivo, versátil y diciente.

A pesar de las variaciones en preferencias y experiencias individuales, se identificó un consenso en la importancia de la atención personalizada y la oferta integral de productos y servicios relacionados con la maternidad. Las entrevistadas valoran la conveniencia de encontrar todo lo necesario en un solo lugar, así como el acceso a asesoramiento especializado y recursos educativos. En este sentido, un Marketplace como el propuesto podría mejorar la experiencia de compra al abordar de manera efectiva las necesidades específicas de las madres y ofrecer un entorno de confianza y comodidad. También se destacó la importancia de mantener una comunicación clara y directa con los clientes, así como garantizar la seguridad y calidad de los productos ofrecidos. En resumen, existe un interés considerable en esta propuesta, siempre y cuando se adapten a las necesidades y preferencias individuales de las madres y se centren en proporcionar una experiencia de compra satisfactoria y personalizada.

5.4.2. Validación con madre primeriza

Después de entrevistar a una madre primeriza para validar el proyecto MamáMarket, se obtuvieron varias conclusiones importantes que pueden guiar el desarrollo de la plataforma:

Diversidad de Canales de Compra: La madre primeriza utiliza una variedad de canales para adquirir productos relacionados con la maternidad, incluyendo tiendas físicas, supermercados de cadena, y plataformas en línea. Esto sugiere tener una presencia multicanal para llegar a diferentes segmentos de clientes.

5.4.2.1. Reconocimiento de Marcas:

La madre primeriza tiende a adquirir productos de marcas reconocidas en el mercado, especialmente aquellas especializadas en ropa para bebés y productos de cuidado infantil. Por lo tanto, MamáMarket podría beneficiarse al incluir marcas reconocidas en su plataforma para aumentar la confianza del consumidor.

5.4.2.2. Experiencia de Compra en Línea:

Aunque la compra en línea ofrece comodidad y rapidez en las entregas, la madre primeriza también valora la posibilidad de ver y tocar los productos en persona antes de comprarlos. Por lo tanto, MamáMarket podría enfocarse en ofrecer una experiencia de compra en línea que simule la experiencia de compra en una tienda física, tal vez a través de imágenes detalladas y descripciones completas de los productos.

5.4.2.3. Atención Personalizada:

La madre primeriza valora la atención personalizada y el asesoramiento de expertos durante el proceso de compra. Esto sugiere la importancia de tener personal capacitado en la plataforma que pueda brindar orientación y recomendaciones a los clientes.

5.4.2.4. Variedad de Productos y Servicios Esenciales:

Se identificaron servicios esenciales como alimentación sana durante el embarazo, ejercicios adecuados, y talleres para padres como elementos clave que podrían ofrecerse en MamáMarket para satisfacer las necesidades de los clientes.

5.4.2.5. Facilidad de Navegación y Proceso de Compra:

La madre primeriza desea una plataforma fácil de usar que permita una navegación intuitiva y un proceso de compra sin complicaciones. Esto implica que MamáMarket debería centrarse en la usabilidad y la simplicidad del diseño de su plataforma.

5.4.2.6. Programa de Afiliados y Referidos:

Existe interés en un programa de afiliados o referidos que permita a los clientes ganar descuentos o beneficios por recomendar MamáMarket a otros padres. Esto podría ser una estrategia efectiva para impulsar el crecimiento y la adquisición de clientes.

5.4.3. Subproceso de validación del nombre del Marketplace

Dado que el nombre inicial propuesto, "MamáMarket", generó ambigüedad entre el 25% de las entrevistadas, se procedió a solicitar asesoría con la Directora de Tesis: La Doctora Luisa De los Ángeles Betancourt para llevar a cabo acciones adicionales de validación:

5.4.3.1. Encuesta de Validación de nombre:

Se aplicó el desarrollo de un instrumento tipo encuesta para indagar la opinión del público objetivo con relación al nombre "MamáMarket" y obtener nuevas sugerencias de nombre. En esta encuesta, el equipo ejecutor del proyecto también sugirió otros posibles nombres. Sin embargo, mediante la aplicación de esta encuesta no se tuvieron resultados concluyentes. Esta encuesta fue un ejercicio piloto, por lo que para su ejecución no se efectuaron cálculos de muestra, desviación y % de error. La encuesta fue aplicada a través de la plataforma "encuestafacil.com" (encuestafacil.com, 2024), teniéndose un total de 16 participantes y puede ser consultada en el Anexo C.

5.4.3.2. Validación de alcance y nombre de la propuesta de valor mediante herramientas de IA:

Haciendo uso de herramientas de Inteligencia Artificial (IA), como el generador gratuito para nombres de negocios por IA: Renderforest (Renderforest, 2024) y el generador de nombres de empresas con IA: Hostinger (Hostinger, 2024) se procedió a obtener una descripción del alcance del Marketplace propuesto y a generar diferentes nombres alternativos, preseleccionando aquellos más pertinentes y en concordancia con la propuesta original. Los nombres preseleccionados fueron: "Pequeñueños", "MamáConectada", "MomMe" y "MamáMarket". Se corroboró la disponibilidad de estos nombres a través del Registro Único Empresarial y Social (RUES) (Confecámaras, 2024).

5.4.3.3. Validación de nombre mediante encuesta del Laboratorio de Mercadeo de la Universidad EAN:

Haciendo uso de los nombres resultantes con el apoyo de las herramientas de IA anteriormente referenciadas (Hostinger, 2024) (Renderforest, 2024), se procedió con la ayuda de la Directora de Tesis: La Doctora Luisa De los Ángeles Betancourt a realizar una encuesta digital con respuesta inmediata a través del laboratorio de mercadeo de la Universidad de EAN en el marco del estudio: "Hábitos de madres con bebés y niños en edad preescolar", cuyo objetivo consistía en verificar la pertinencia y preferencia del público objetivo por el nombre inicialmente propuesto para el *Marketplace*: "MamáMarket" en comparación a los nombres generados con IA. La muestra evaluada correspondió a 386 mujeres bogotanas con edades entre 18 y 35 años de las diferentes localidades. El margen de error fue del 5%, con un nivel de confianza del 95%.

Como resultado absoluto de esta encuesta el nombre "MamáMarket" obtuvo un 97% de preferencia, mientras que en un segundo lugar, pero con una muy minoritaria votación del 3% se encontró el nombre de "MomMe".

5.4.4. Subproceso de validación con expertos

Adicional a las validaciones efectuadas con posibles usuarios potenciales de la plataforma Marketplace, se consideró pertinente y necesario llevar a cabo validaciones con expertos de áreas claves y críticas para la operación del Marketplace, como lo son: logística, marketing digital, tecnología, finanzas y sostenibilidad.

Los instrumentos de validación utilizados para las entrevistas con los expertos, también fueron previamente validados por Luisa de los Ángeles Castro: Directora de la tesis, junto con las profesoras María Emma Lombana de la Universidad del Rosario y Sandra Patricia Restrepo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

5.4.4.1. Validación experto logística:

En el Anexo D, puede consultarse el instrumento validación tipo entrevista aplicado con el experto en logística realizada a Yuli Marcela Cárdenas, *production planning specialist* del centro de distribución T1 de Bavaria para la regional norte, de la cual se obtuvieron *insights* valiosos que pueden ayudar a mejorar y optimizar las operaciones logísticas de la empresa. En primer lugar, se destacó la viabilidad logística del *Marketplace* centrado en la maternidad, señalando que las herramientas existentes pueden aprovecharse para encontrar oportunidades de negocio en el transporte y la distribución. Sin embargo, se identificaron desafíos logísticos específicos, como la coordinación de entregas desde diferentes proveedores a un mismo cliente y la garantía de la integridad de los productos durante el envío.

Las mejores prácticas recomendadas incluyen el uso de clústeres de proveedores por regiones para optimizar la logística y minimizar costos para el cliente final, así como la implementación de sistemas de seguimiento y transparencia para permitir a los clientes rastrear sus pedidos en tiempo real. Además, se resaltó la importancia de la

personalización en el proceso de entrega para adaptarse a las necesidades y preferencias únicas de cada cliente.

En cuanto a la sostenibilidad, se sugirió abordar las preocupaciones ambientales en las operaciones logísticas mediante el uso de flotas y vehículos más eficientes en términos de consumo de combustible. También se destacó la importancia de establecer una comunicación constante y una relación sólida con los proveedores logísticos externos para garantizar una cadena de suministro fluida.

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) recomendados para evaluar y mejorar continuamente la eficiencia logística incluyen el tiempo de ingreso del pedido, la asignación del vehículo y la entrega al cliente, así como el seguimiento del tiempo de entrega y la satisfacción del cliente.

5.4.4.2. Validación experto marketing digital:

En el Anexo E, puede consultarse el instrumento validación tipo entrevista aplicado con el experto en marketing digital: Helcias Quintana Torres, Director de la Corporación Universitaria del Meta.

Los principales hallazgos y conclusiones de la entrevista con el experto en marketing son los siguientes:

Viabilidad del negocio: El experto considera que la idea de negocio es viable, pero sugiere una segmentación más específica, incluyendo aspectos como la ubicación geográfica, para definir estrategias de penetración de mercado más efectivas.

Estrategias de marketing recomendadas:

- Estrategia 360° que incluya tanto componentes digitales como publicidad física.
- Utilización de canales como WhatsApp y redes sociales.

- Implementación de realidad aumentada para mejorar la experiencia del usuario.

Canales de marketing digital apropiados: El experto recomienda una estrategia omnicanal, incluyendo Dropshipping, email marketing y aprovechando todo el ecosistema digital disponible.

Tendencias actuales en marketing digital: Destaca el uso de redes sociales, especialmente TikTok e Instagram, así como la posible integración de inteligencia artificial en la publicidad.

Optimización para motores de búsqueda: Recomienda revisar estrategias de posicionamiento web orgánicas y de pago, como Google Ads y SEM, para aumentar la visibilidad del Marketplace en los navegadores web.

Generación de contenido de interés: Sugiere utilizar inteligencia artificial para generar contenido creativo y atractivo que capte la atención del público objetivo.

Herramientas de análisis de datos: Recomienda el uso de Google Analytics para analizar métricas vinculadas al funcionamiento del Marketplace.

Captación de atención en redes sociales: Destaca la importancia de comunicar mensajes adaptados a cada Buyer Person, así como la generación de comunidades para captar la atención del público en redes sociales.

Consideraciones adicionales: El experto no considera necesario cuestionar o tener en cuenta algo adicional por el momento, ya que considera que la idea de negocio está bien planteada y tiene potencial, especialmente debido a su público objetivo específico: padres de familia preocupados por el bienestar de sus hijos. Sin embargo, señala que nuevas inquietudes pueden surgir a medida que se avance en el desarrollo del negocio.

5.4.4.3. Validación experto tecnología:

En el puede consultarse el instrumento validación tipo entrevista aplicado con el experto en tecnología: Daniel Jaramillo, Desarrollador Full Stack Senior.

Los principales hallazgos y conclusiones de la entrevista con el experto en tecnología son los siguientes:

Apoyo tecnológico a la maternidad: El experto reconoce el potencial de la tecnología para facilitar aspectos importantes en la etapa de la maternidad, como citas y asesorías personalizadas.

Flexibilidad tecnológica: Se destaca la flexibilidad de la tecnología actual, permitiendo adaptarse al flujo de la plataforma y generar arquitecturas según los requerimientos del aplicativo.

Hosting en la nube: Se sugiere trabajar con servicios en la nube como AWS, Google Cloud o Azure Cloud debido a su practicidad y disponibilidad.

Funcionalidades esenciales del e-commerce: Se resalta la importancia de una plataforma clara y amigable para el usuario, así como la optimización de la velocidad y la practicidad en el diseño.

Valor agregado en la arquitectura: Se menciona la posibilidad de agregar funciones como una base de datos para generar recomendaciones de compra personalizadas.

Seguridad informática: Se hacen recomendaciones sobre cifrado de contraseñas, manejo adecuado de claves y prevención de ataques cibernéticos.

Diseño responsive: Se destaca la importancia de utilizar frameworks y contar con el aporte de profesionales especializados en Diseño de Experiencia de Usuario (UX) para garantizar un diseño responsive en la plataforma.

Integración de recursos: Se sugiere utilizar las API de los servicios necesarios, considerando los costos asociados a cada llamado de API.

Tendencias tecnológicas: Se menciona el impacto positivo que podría tener la implementación de Inteligencia Artificial, incluyendo asistentes virtuales basados en modelos avanzados como GPT 4.0.

Consideraciones adicionales: Se recomienda tener una meta clara y realizar un estudio de mercado previo para evitar funcionalidades innecesarias y costos adicionales. En conclusión, el experto en desarrollo de software considera la idea de negocio como viable y prometedora.

5.4.4.4. Validación experto sostenibilidad

En el Anexo G, puede consultarse el instrumento validación tipo entrevista aplicado con los expertos en sostenibilidad Silvia Susana González, Directora de gestión del cambio climático y Alexander Valencia Cruz CEO en CAIA Ingeniería S.A.S, ambos miembros del panel de expertos sobre el cambio climático (IPCC) de las Naciones Unidas. Los principales hallazgos y conclusiones de la entrevista con los expertos en sostenibilidad son los siguientes:

Relevancia del Momento de Vida: El experto destaca que la etapa de crianza de los niños puede ser un momento propicio para cambiar hacia prácticas más sostenibles, ya que los padres están más abiertos a nuevas ideas y tienen más tiempo para informarse y aprender sobre sostenibilidad.

Impacto Ambiental de la Comercialización: Se reconoce el potencial impacto ambiental negativo de la comercialización de productos para madres y niños, especialmente debido a la necesidad urgente de adquirir ciertos artículos. Se enfatiza la importancia de ofrecer opciones de entrega sostenibles para mitigar este impacto.

Medidas de Mitigación: Se sugiere la promoción de productos con menor huella de carbono y la implementación de algoritmos en la plataforma para recomendar productos con mejores especificaciones ambientales. Se destaca la importancia de productos locales para reducir la huella de carbono asociada al transporte.

Inclusión de Información Ambiental: Se recomienda incluir información gráfica sobre la huella ambiental de los productos, como la huella de carbono, residuos sólidos y huella hídrica, para aumentar la conciencia ambiental de los usuarios.

Productos Sostenibles y Costo: Se plantea la viabilidad de incluir productos sostenibles en la plataforma, pero se reconoce que estos pueden ser más costosos. Se sugiere destacar los beneficios ambientales de estos productos para equilibrar su mayor precio.

Selección de Proveedores: Se menciona la importancia de identificar proveedores que ofrezcan productos sostenibles, y se sugiere buscar alternativas sostenibles para productos convencionales mediante ferias de emprendimiento y búsqueda en línea.

Logística Inversa: Se considera viable implementar una estrategia de logística inversa para gestionar los residuos de los productos ofrecidos, lo que podría generar beneficios económicos y evitar la acumulación de productos no deseados.

Involucramiento de Clientes: Se destaca la importancia de contar historias para impulsar prácticas sostenibles entre los clientes, mostrando el valor emocional de intercambiar productos usados.

Prácticas Internas Sostenibles: Se recomienda seguir un modelo de gestión sostenible desde el inicio, como obtener la certificación B Corp y adoptar políticas que consideren aspectos ambientales y sociales, como el uso de vehículos eléctricos para la logística.

Educación y Concientización: Se sugieren medidas para fomentar la educación y concientización sobre sostenibilidad entre los clientes, como proporcionar información clara sobre el impacto ambiental de los productos y servicios ofrecidos.

Compensación de Emisiones: Se plantea la posibilidad de realizar una evaluación del impacto ambiental de la empresa y buscar la compensación de emisiones, tanto

directas como indirectas, aunque se reconoce que este proceso puede ser complejo y requerir información detallada sobre la cadena de suministro.

5.4.4.5. Validación experto finanzas

Durante el desarrollo del trabajo de grado, se llevó a cabo una revisión exhaustiva del modelo financiero creado en la fase del anteproyecto. Esta revisión fue realizada en colaboración con la Directora de la Tesis, la Doctora Luisa De los Ángeles Betancourt, y el experto en Finanzas, el docente William Zuluaga Muñoz de la Universidad Ean, quienes proporcionaron una orientación valiosa en la evaluación de los ingresos y costos previstos para el Marketplace propuesto.

Posteriormente, se amplió el análisis mediante sesiones de consultoría con el Asesor en Gestión Financiera y docente de la Universidad de San Buenaventura de Medellín: Juan Carlos López Ángel. En conjunto, se identificaron y revisaron los aspectos críticos inherentes a una empresa tipo *startup* que necesitaban ser considerados para afinar el modelo financiero del Marketplace. Esta asesoría complementaria permitió una comprensión más profunda de la dinámica financiera específica de este tipo de empresas emergentes.

Los aspectos clave de la startup abordados durante esta fase de consultoría financiera incluyeron:

Validación del modelo de negocio: Se analizó la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio del Marketplace, considerando la demanda del mercado, la competencia y las estrategias de crecimiento.

Escalabilidad: Se evaluó la capacidad del modelo de negocio para crecer de manera eficiente y sostenible, identificando posibles cuellos de botella y oportunidades de expansión.

Gestión de riesgos financieros: Se examinaron los riesgos financieros inherentes a una startup, como la gestión del flujo de efectivo, la financiación inicial y las estrategias de mitigación de riesgos.

Modelo de ingresos: Se refinaron las proyecciones de ingresos, considerando diferentes fuentes de ingresos potenciales, como comisiones por ventas y membresías a la plataforma Marketplace.

Costos operativos: Se revisaron y ajustaron los costos operativos previstos, identificando áreas donde se podrían optimizar los gastos sin comprometer la calidad del servicio.

Estrategias de financiamiento: Se exploraron diferentes opciones de financiamiento disponibles para startups, como inversores ángeles, capital de riesgo o financiamiento colectivo, y se evaluaron sus implicaciones en el modelo financiero.

5.4.5. Subproceso creación del logo

El proceso de diseño del logo para MamáMarket se llevó a cabo de manera conjunta entre los diseñadores de la idea y un equipo de diseño, con el propósito de establecer una identidad visual distintiva que reflejara fielmente la esencia y los valores fundamentales de la marca. La primera fase de este proceso consistió en realizar una investigación exhaustiva del mercado de la puericultura y las tendencias actuales en diseño de logos. Este análisis permitió al equipo de diseño comprender a fondo el contexto y las expectativas de la audiencia objetivo. A partir de esta investigación, se organizó una sesión de lluvia de ideas que involucró tanto al equipo de diseño como a los desarrolladores de la idea, explorando diferentes conceptos y elementos visuales que pudieran comunicar de manera efectiva la conexión única entre una madre y su hijo, así como el cuidado y la cercanía que caracterizan a MamáMarket.

Finalmente, se realizó una revisión en conjunto del logo para garantizar que cumpliera con los estándares de calidad y representara adecuadamente la identidad de MamáMarket. De este modo, el proceso de diseño del logo de MamáMarket se convirtió en un componente esencial para establecer una identidad visual sólida y de alta recordación para la marca.

El logo de MamáMarket se caracteriza por su diseño elegante y significativo que encapsula la esencia de la marca. En el centro del logo se encuentra una figura estilizada de una madre con su hijo dentro de una bolsa de compras, rodeados de corazones a ambos lados. Esta representación simplificada y minimalista transmite una sensación de calidez y accesibilidad, reflejando el cuidado y la cercanía que definen a MamáMarket

Figura 10.

Figura 10

Logo propuesto MamáMarket



Nota: Elaboración Harold Loaiza Calvo, diseñador.

La paleta de colores utilizada en el logo contribuye a su impacto visual y su identidad distintiva. El tono de violeta oscuro, asociado con la creatividad, la intuición y la espiritualidad, aporta un toque de feminidad y sofisticación al diseño. Este color,

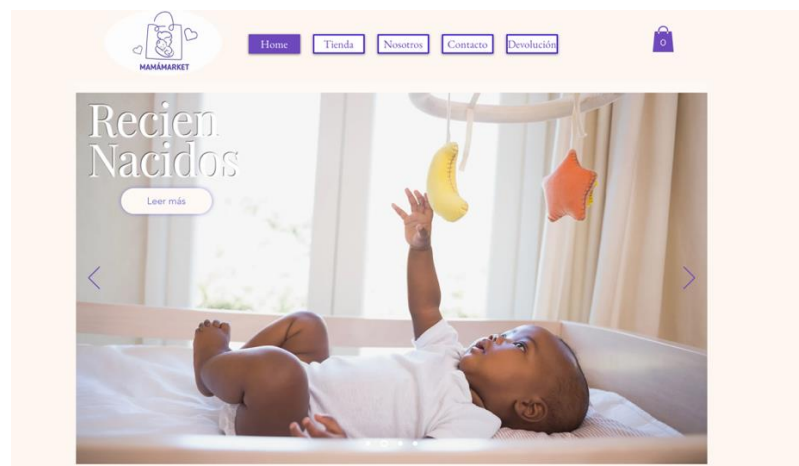
tradicionalmente vinculado con la realeza y la nobleza, añade un sentido de lujo, elegancia y refinamiento al logo de MamáMarket. El color de fondo blanco proporciona una base limpia y sofisticada, transmitiendo una sensación de pureza, paz y claridad. Además, el beige, utilizado como color de fondo secundario, aporta una sensación de calidez, confort y naturalidad, complementando perfectamente la paleta de colores general del logo.

5.4.6. Subproceso creación mockup

El proceso de creación del mockup inicial de MamáMarket comenzó con la conceptualización de la página principal, que sirve como punto de entrada para los usuarios. En esta página, se presenta una interfaz intuitiva y atractiva que invita a los visitantes a explorar las diversas categorías de productos y servicios ofrecidos por la plataforma. Destacando la importancia de la maternidad y la crianza, se presentan las opciones de navegación hacia las secciones de "Maternidad", "Recién Nacidos" y "Niños", permitiendo a los usuarios encontrar fácilmente lo que están buscando dentro del amplio espectro de productos y servicios disponibles Figura 11.

Figura 11

Home - Pagina web de MamáMarket



Nota: Mockup página web MamáMarket

En la subpágina “tienda”, los usuarios son recibidos con una interfaz limpia y organizada que facilita la búsqueda y compra de productos especializados para cada una de las categorías. En esta sección, se encuentran cuidadosamente organizados una amplia gama de productos y servicios diseñados para cubrir las necesidades específicas de las madres y sus hijos en cada etapa de su crecimiento. Desde productos para el cuidado de la piel del recién nacido hasta juguetes educativos para niños en edad de hasta 5 años, la tienda ofrece una variedad de opciones para satisfacer las necesidades en cada momento del niño Figura 12.

Figura 12
Tienda - Pagina web de MamáMarket



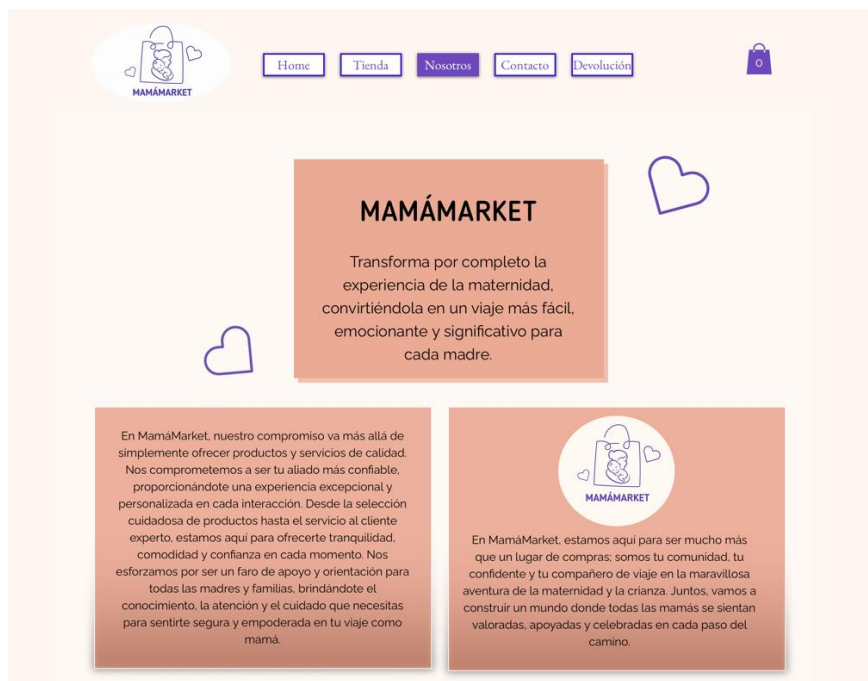
Nota: Mockup página web MamáMarket

En la subpágina "Nosotros", los usuarios pueden conocer más sobre la historia y la misión de MamáMarket. Se presenta una breve descripción de la marca, destacando su compromiso con la calidad, la atención al cliente y el apoyo a las madres en su proceso Figura 13. Además, se encuentra la subpágina “Contacto” proporcionan detalles de

contacto, incluyendo información sobre cómo comunicarse con el equipo de MamáMarket para consultas o asistencia Figura 14. En cuanto a las políticas de devolución, se establecen claramente las condiciones y procedimientos para facilitar el proceso de retorno de productos, garantizando así la satisfacción del cliente y la transparencia en todas las transacciones Figura 15.

Figura 13

Nosotros - Pagina web de MamáMarket



Nota: Mockup página web MamáMarket

Figura 14
Contacto - Pagina web de MamáMarket



Nota: Mockup página web MamáMarket

Figura 15
Política de devolución - Pagina web de MamáMarket



Nota: Mockup página web MamáMarket

5.4.7. Subproceso Eye tracking Heat Map

El análisis del *Eye Tracking Heat Map* se realizó con una muestra de 20 mujeres en embarazo y/o con hijos de 0-5 años el cual reveló una concentración notable de atención en la figura de la madre y su hijo como se observa en la Figura 16. Este hallazgo contrasta con el reporte verbal obtenido, donde los participantes describieron la imagen como "una forma tierna, protectora, dulce, de unión". La aceptación de la imagen fue generalizada y los comentarios recibidos fueron favorables, destacando la conexión emocional y la sensación de protección que evoca la representación visual de la relación entre madre e hijo. Estos resultados respaldan la efectividad del diseño en transmitir los valores y la identidad de MamáMarket de manera positiva.

Figura 16

Análisis de atención-Eye Tracking

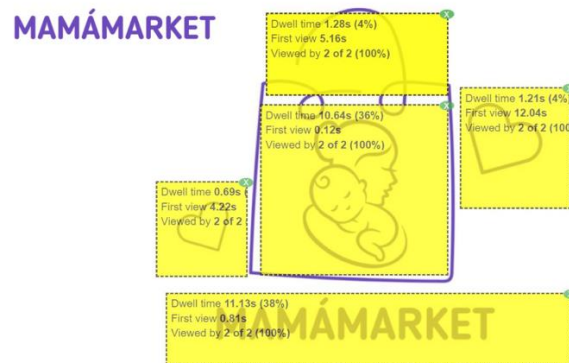


Nota: Análisis Eye tracking Análisis de atención-Eye Tracking

El análisis del Eye Tracking Heat Map de la primera vista de la página de MamáMarket reveló una consistente focalización visual en la marca MamáMarket, como se muestra en la Figura 17, seguida por la figura de una mujer y un bebé. Según el reporte de los participantes, la imagen de la marca transmite protección y amor, lo que generó una alta aceptación entre ellos. No se sugirieron modificaciones ni cambios en los colores

utilizados, ya que se consideró que el tono utilizado era el más pertinente y neutro para el negocio, siendo ideal para transmitir los valores y la esencia de MamáMarket.

Figura 17
Análisis de primera vista-Eye Tracking



Nota: Análisis Eye tracking Análisis de atención-Eye Tracking

6. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

6.1. Objetivos de Mercadeo para MamáMarket

6.1.1. Lanzamiento de la marca

- Establecer la identidad de marca de MamáMarket, asegurándose de que sea distintiva y memorable para el público objetivo.
- Generar conciencia de marca entre el 20% del público objetivo en las cinco principales ciudades de Colombia (Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena y Medellín) durante el primer año de operación, a través de una estrategia de marketing integrada que incluya medios digitales, redes sociales y colaboraciones con influencers.

6.1.2. Captación de clientes

- Lograr una tasa de conversión del 2% de visitantes de MamáMarket a clientes en su primer semestre de operación, optimizando la experiencia de usuario y simplificando el proceso de compra.
- Fidelizar al 80% de los clientes que realizan compras en MamáMarket durante sus tres primeros años de operación, mediante la creación y entrega de una experiencia de compra satisfactoria y personalizada, con el fin de convertirlos en clientes recurrentes.
- Alcanzar una base de 7.500 usuarios con membresía en el mes 25 de la operación de MamáMarket.

6.1.3. Captación de proveedores

- Identificar una posible red de proveedores que se ajuste a la propuesta de valor de MamáMarket.
- Vincular a 1.500 proveedores a la plataforma MamáMarket en el mes 96 de operación, lo que representa el 15% del mercado colombiano, ofreciendo una plataforma eficiente para llegar a un público objetivo amplio y segmentado.

- Convertir a “MamáMarket” en el socio comercial de los proveedores, logrando un índice de satisfacción superior al 80% en los primeros tres años de operación

6.1.4. Reconocimiento y posicionamiento de la marca

- Posicionar MamáMarket como el principal ecosistema integral para la maternidad en Colombia en el tercer año de operaciones, alcanzando el 0.2% de participación en el mercado de puericultura y una calificación de satisfacción del cliente superior al 80%.
- Crear una comunidad online de madres que compartan experiencias y consejos relacionados con la maternidad, alcanzando un total del 0.6% de madres en el mercado objetivo como miembros activos en el año 3 de operación, con una tasa de engagement del 20%.

6.2. Estrategia de Mercadeo para MamáMarket

6.2.1. Estrategia de lanzamiento de marca

Para establecer la identidad de marca de MamáMarket de manera distintiva y memorable, se implementarán las siguientes acciones:

6.2.1.1. Campaña de expectativa en redes sociales

Se realizarán publicaciones en Facebook, Instagram y TikTok que generen curiosidad sobre el lanzamiento de MamáMarket, utilizando teasers (formato publicitario de prelanzamiento), imágenes intrigantes y mensajes que resalten los beneficios y propósito de la plataforma.

6.2.1.2. Ofertas exclusivas para los primeros usuarios

Se implementará un Programa de Pioneros para reconocer y motivar a los primeros 100 usuarios que se registren en la plataforma MamáMarket. Este programa ofrecerá diferentes beneficios, incluyendo una insignia digital exclusiva para identificar a estos pioneros como parte fundamental del inicio de MamáMarket. Además, tendrán acceso privilegiado a ofertas y descuentos en productos y servicios, junto con una membresía

Premium gratuita durante el primer año de operaciones. También se les brindará la opción de renovar su membresía Premium con un descuento del 50%, entre otros beneficios adicionales.

6.2.1.3. Eventos de lanzamiento en las principales ciudades

Para dar a conocer la marca y crear una conexión directa con la audiencia objetivo, se organizarán eventos de lanzamiento en las cinco principales ciudades de Colombia: Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena y Medellín. Estos eventos combinarán la modalidad presencial y virtual, permitiendo una mayor participación e inclusión.

6.2.2. Estrategia de captación de clientes

Para atraer y convertir visitantes en clientes, se ejecutarán las siguientes estrategias:

6.2.2.1. Marketing digital integral

Posterior al lanzamiento, se desarrollarán campañas de marketing digital con mayor énfasis en plataformas clave como Google Ads y Facebook Ads, utilizando técnicas como email marketing, SEO (Optimización para Motores de Búsqueda) y SEM (Marketing de Motores de Búsqueda) para aumentar el tráfico hacia la plataforma y mejorar su visibilidad en línea.

6.2.2.2. Participación en redes sociales

Se compartirá contenido en las redes sociales de MamáMarket: principalmente Facebook, Instagram y Tik-Tok, con el objetivo de generar engagement y mantener una relación cercana con la comunidad de madres.

6.2.2.3. Creación de un blog especializado

Se establecerá un blog en el sitio web de MamáMarket, donde se compartirán artículos, guías y entrevistas relacionadas con la maternidad y la crianza, proporcionando valor añadido a las madres y buscando el posicionamiento de la marca como una referencia en el sector.

6.2.2.4. Colaboraciones con influencers y embajadores de marca

Se establecerán asociaciones estratégicas con influencers y líderes de opinión en el ámbito de la maternidad. Ejemplos destacados de estas colaboraciones podrían incluir a figuras reconocidas como Carolina Cruz y Laura Tobón.

6.2.2.5. Programas de fidelización y membresías premium

Se implementarán programas de fidelización y se ofrecerán membresías premium con beneficios adicionales para incentivar la lealtad de los clientes y mejorar su experiencia de compra en la plataforma.

Se planteará realizar estudios continuos de los procesos de jerarquización, con el fin de identificar los incentivos que MamáMarket debería ofrecer a sus diferentes stakeholders. Esta práctica de revisión, permitirá a la empresa adaptarse a las necesidades y expectativas de sus diferentes grupos de interés, fortaleciendo así sus relaciones.

6.2.3. Estrategia de captación de proveedores

La estrategia para atraer y retener proveedores se centra en crear un ambiente colaborativo y beneficioso para ambas partes. Para construir una red de proveedores y convertir a MamáMarket en su socio, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

6.2.3.1. Programa de beneficios para proveedores

Se implementará un programa de beneficios diseñado específicamente para los proveedores de MamáMarket, ofreciendo incentivos y privilegios que promuevan una asociación duradera. Estos beneficios podrían incluir: capacitaciones, estímulos económicos por volumen de ventas, reconocimiento al proveedor del mes, entre otros.

6.2.3.2. Herramientas de marketing y promoción

Se ofrecerá a los proveedores herramientas de marketing y promoción, así como capacitación que incluya recursos de branding y estrategias de comercialización, con el fin de ayudarles a destacarse.

6.2.3.3. Eventos de networking

Se proyecta la organización de eventos de networking periódicos con el objetivo de establecer conexiones significativas con los proveedores de productos y servicios de MamáMarket. Además, se contempla la participación en eventos ya existentes dentro de dicho sector para ampliar la red de contactos y mantenerse al tanto de las últimas tendencias y oportunidades en la industria.

6.2.4. Estrategia de reconocimiento y posicionamiento de la marca

6.2.4.1. Desarrollo de Contenido Especializado

Se creará contenido que aborde temas relevantes para las madres. Este contenido se distribuirá a través del blog de MamáMarket, redes sociales y boletines informativos, posicionando a la marca como una fuente confiable de información para las madres.

6.2.4.2. Eventos y Activaciones de Marca

Se participará activamente en eventos especializados del sector de productos y servicios para la maternidad y para niños de 0 hasta 5 años, tales como ferias, charlas, talleres y encuentros comunitarios, tanto presenciales como virtuales. También se convocará a eventos exclusivos de la marca. Estas actividades no solo tendrán como propósito promocionar la marca, sino también fortalecer la comunidad de madres y cultivar un vínculo emocional más sólido con MamáMarket, creando una experiencia memorable con la marca.

6.2.4.3. Alianzas Estratégicas

Se establecerán alianzas con otras marcas y organizaciones relacionadas con la maternidad, como hospitales, centros de salud, marcas de productos infantiles, entre

otras. Estas alianzas pueden incluir colaboraciones en campañas de marketing, eventos conjuntos o programas de beneficios para los clientes.

6.2.4.4. Programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Se implementarán programas de RSE que apoyen a comunidades vulnerables de madres y niños de 0 hasta 5 años, mediante donaciones, campañas de concientización o proyectos de desarrollo social. Un ejemplo concreto de estas iniciativas sería la colaboración del Marketplace con marcas especializadas en su nicho de mercado. Esta asociación permitiría destinar una parte de las ventas o productos directamente a familias en situación de necesidad. Por ejemplo, por cada compra realizada, se podría donar un paquete de pañales, prendas de vestir para bebés o artículos de cuidado infantil a organizaciones benéficas locales.

Estas acciones no solo contribuirán al bienestar de la sociedad, sino que también mejorarán la percepción de la marca y su reputación en el mercado.

6.2.5. Estrategias de producto y servicio

6.2.5.1. Diversificación de la oferta

Se ofertarán productos y servicios de alta calidad en las diferentes categorías: maternidad, recién nacidos, niños de 1 a 3 años y niños de 3 a 5 años.

6.2.5.2. Continua Evaluación y Mejora de la Oferta y servicio

Se realizará un monitoreo constante del mercado y de las necesidades de las madres para identificar oportunidades de mejora en la oferta de productos y servicios de MamáMarket. Esto incluirá la incorporación de nuevos productos, la actualización de catálogos y la optimización de procesos para garantizar la satisfacción del cliente. Dentro de este proceso, también resaltan las siguientes acciones:

Se realizará la implementación de encuestas de satisfacción poscompra para obtener información valiosa sobre la experiencia del cliente.

Se efectuará el análisis de las reseñas de los usuarios en redes sociales para identificar puntos de mejora y oportunidades de crecimiento.

Se llevará a cabo una vigilancia de las quejas y comentarios en la plataforma para resolver de manera oportuna las incidencias, mejorando el servicio de atención al cliente.

Mediante la interacción con los stakeholders, se identificarán las necesidades emergentes para satisfacerlas a través de MamáMarket.

6.2.5.3. Personalización de la Experiencia del Usuario

Se utilizarán tecnologías de personalización y análisis de datos para ofrecer una experiencia de compra adaptada a las preferencias de cada usuario. Esto incluye recomendaciones de productos personalizadas, mensajes y ofertas exclusivas, así como un servicio de atención al cliente altamente personalizado.

6.2.5.4. Inversión en Innovación

Se destinarán recursos a la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades emergentes de las madres y se anticipen a las tendencias del mercado. Esto puede incluir la incorporación de tecnología innovadora acorde con la Revolución Industrial 4.0, la mejora de procesos logísticos o la expansión de categorías de productos.

6.2.5.5. Garantía de Calidad y Seguridad

Se establecerán controles de calidad y seguridad en todos los productos y servicios ofrecidos en la plataforma, trabajando únicamente con proveedores certificados. Esto ayudará a construir la confianza de los clientes en la marca y a diferenciar a MamáMarket como una opción segura y confiable para las madres. Dentro de estas estrategias, en primer lugar, se establecerán controles estrictos en la selección de proveedores, garantizando que solo se trabaje con empresas que cumplan con los más altos estándares de calidad y seguridad, lo que permitirá asegurar la procedencia y fiabilidad

de los productos y servicios ofrecidos en la plataforma. En segundo lugar, se realizará la implementación de un sistema de gestión de calidad certificado conforme a las normas ISO. Esto significa que todos los procesos y procedimientos de MamáMarket estarán sujetos a auditorías internas y externas de manera periódica para evaluar su cumplimiento con los estándares internacionales de calidad. Además, se implementarán estándares de seguridad de la información como el ISO-27001 para proteger los datos confidenciales de los usuarios y garantizar la seguridad de las transacciones en línea. Estas acciones se complementarán con otras medidas y estrategias, orientadas a la evaluación y mejoras continuas de calidad y seguridad en MamáMarket.

6.2.6. Estrategias de distribución

6.2.6.1. Plataforma Intuitiva y Accesible

Se realizará la implementación de una plataforma digital que sea intuitiva y fácil de usar, diseñada para ser accesible desde cualquier dispositivo, con diseño responsive y desde las principales ciudades de Colombia. Esta plataforma ofrecerá a los usuarios una experiencia fluida y sin complicaciones al buscar y adquirir productos y servicios de MamáMarket.

6.2.6.2. Aplicación Móvil “MamáMarket”

Para mejorar aún más la experiencia de compra de MamáMarket, se desarrollará una aplicación móvil, la cual ofrecerá una interfaz optimizada para dispositivos móviles, brindando a los usuarios la comodidad de realizar compras desde sus teléfonos inteligentes o tablets en cualquier momento y lugar. Con funcionalidades adicionales diseñadas específicamente para la aplicación móvil, como notificaciones personalizadas y opciones de pago seguras, con la finalidad de que la experiencia de compra sea aún más conveniente y satisfactoria para todos los clientes.

6.2.6.3. Expansión Geográfica

A futuro, conforme la marca se desarrolle, se ampliará su cobertura geográfica con el objetivo de alcanzar a un mayor número de madres a nivel nacional e internacional. Esto puede incluir la apertura de nuevos centros de distribución o la ampliación de la red de socios logísticos.

6.2.6.4. Alianzas Estratégicas con Minoristas

Se establecerán alianzas con los futuros minoristas físicos y online para ampliar el alcance de la marca y llegar a segmentos de mercado que no están presentes en la plataforma. Esto podría incluir acuerdos de distribución exclusiva, colaboraciones en campañas de marketing o integración de inventarios para ofrecer una selección más amplia de productos.

6.2.6.5. Omnicanalidad

Se desarrollará una estrategia omnicanal que integre todos los puntos de contacto con el cliente, tanto online como offline, para ofrecer una experiencia de compra fluida y coherente en todos los canales. Esto incluye la sincronización de inventarios, la implementación de servicios de click-and-collect y la personalización de ofertas según el canal de venta.

6.2.6.6. Logística Eficiente y Sostenible

Optimizar a futuro los procesos logísticos para garantizar una entrega rápida, segura y sostenible de los productos, minimizando el impacto ambiental y reduciendo los costos operativos. Esto puede incluir la implementación de tecnologías de seguimiento en tiempo real, la optimización de rutas de entrega y el uso de embalajes eco-amigables.

6.2.7. Estrategias de precio – modelo de ingreso

6.2.7.1. Estrategia de Precios Competitivos

Se establecerán precios competitivos que ofrezcan una buena relación calidad-precio para los clientes, manteniendo al mismo tiempo márgenes de beneficio saludables para

la empresa. Esto podría implicar realizar análisis de precios comparativos con la competencia y ajustar la estrategia según las fluctuaciones del mercado.

6.2.7.2. Modelo de Ingresos Diversificado

Se implementará un modelo de ingresos diversificado que incluya múltiples fuentes de ingresos, como la venta de productos, comisiones por transacción, membresías premium, publicidad en la plataforma y servicios de valor agregado. Esto permitirá diversificar los flujos de ingresos y reducir la dependencia de una sola fuente de ingresos.

6.2.7.3. Estrategias Promocionales y Descuentos

Se utilizarán estrategias promocionales y descuentos para incentivar la compra y fomentar la lealtad de los clientes. Esto podría incluir la realización de ventas flash, promociones por tiempo limitado, descuentos por volumen de compra y programas de recompensas por lealtad, con base en el relacionamiento con los diferentes stakeholders.

6.2.7.4. Transparencia en los Precios

Se mantendrá una política de transparencia en los precios, mostrando claramente el valor de los productos y servicios ofrecidos, así como cualquier cargo adicional o descuento aplicable.

6.2.8. Estrategias de comunicación y promoción

6.2.8.1. Estrategia de Contenido Digital

Se realizará el desarrollo y la distribución de contenido digital a través de diversos canales, como redes sociales (Facebook, Instagram y Tik-Tok), blogs, correos electrónicos y videos en línea. Este contenido deberá estar alineado con los intereses y necesidades de las madres, ofreciendo soluciones prácticas y consejos útiles para la crianza de sus hijos. MamáMarket se enfocará en proporcionar un contenido especializado que refuerce la confianza en la marca y que provea a los usuarios de

herramientas para tomar decisiones informadas sobre los productos y servicios de la plataforma.

6.2.8.2. Campañas Publicitarias Segmentadas

Realizar campañas publicitarias segmentadas en medios digitales y tradicionales, dirigidas específicamente al público objetivo de MamáMarket. Esto incluye la selección de canales y plataformas adecuadas, la definición de mensajes relevantes y la optimización constante de las campañas para maximizar su impacto y retorno de inversión.

6.2.8.3. Programas de Referidos y Recomendaciones

Se implementarán programas de referidos que recompensen a los clientes por recomendar la plataforma a sus amigos y familiares. Esto podría incluir incentivos económicos, descuentos exclusivos o puntos de fidelidad que se pueden canjear por productos o servicios en la plataforma.

6.3. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

- Se estima un presupuesto inicial de marketing de 300 millones de pesos mensuales para el primer año de operación de la plataforma.
- Este presupuesto se irá ajustando de acuerdo con el crecimiento de la empresa y las necesidades del mercado.
- La inversión se distribuirá en diferentes actividades de marketing, como publicidad online, desarrollo de contenido, desarrollo de eventos y relaciones públicas, entre otras, orientadas inicialmente en el lanzamiento de la marca, la captación de clientes y proveedores, el reconocimiento y posicionamiento, y la generación de ingresos.
- Es importante destacar que se llevará a cabo un monitoreo mensual del desempeño de las estrategias y campañas de marketing mediante el análisis de las siguientes métricas:

Impresiones: Esta métrica indica cuántas veces se ha mostrado un anuncio o contenido a los usuarios en línea. Es crucial para evaluar el alcance de la campaña y su visibilidad potencial ante la audiencia objetivo. Un aumento en las impresiones puede sugerir una mayor exposición, pero es importante considerar la calidad del tráfico generado.

Clics: Los clics representan la cantidad de veces que los usuarios han interactuado con un anuncio o contenido, ya sea haciendo clic en un enlace, botón, imagen u otro elemento interactivo. Esta métrica refleja el nivel de interés y compromiso de la audiencia con el contenido promocionado. Un aumento en los clics puede indicar una mayor atracción hacia la oferta o el mensaje publicitario.

Conversiones: Las conversiones son acciones específicas que los usuarios realizan después de interactuar con un anuncio o contenido, como realizar una compra, suscribirse a un servicio, completar un formulario, etc. Esta métrica es fundamental para medir el éxito real de una campaña, ya que muestra el impacto directo en los objetivos comerciales. Un aumento en las conversiones indica una mayor efectividad en la persuasión y la capacidad de generar resultados tangibles.

Costo por adquisición (CPA): Esta métrica representa el costo promedio incurrido para adquirir una conversión, es decir, cuánto se gasta en promedio por cada cliente potencial que realiza una acción deseada. Un CPA bajo indica una eficiencia en la inversión publicitaria, mientras que un CPA alto puede señalar una necesidad de optimización en las estrategias o ajustes en el presupuesto. Es esencial controlar el CPA para garantizar la rentabilidad y eficacia de las campañas de marketing.

Con base en lo expuesto, resulta fundamental evaluar la necesidad de ajustes en el presupuesto y las estrategias de marketing digital a partir del análisis mensual de estas métricas. Esto con el fin de potenciar el rendimiento y lograr los objetivos establecidos de manera efectiva.

En esta sección del trabajo, se ha enfatizado cómo las estrategias propuestas en el marketing mix están dirigidas a ser aplicadas después del lanzamiento de la marca, durante su proceso de reconocimiento y posicionamiento en el mercado de productos y servicios para la maternidad y niños de hasta 5 años.

7. Aspectos Técnicos

Para alcanzar sus metas, MamáMarket se apoyará en una infraestructura tecnológica robusta y un modelo de gestión integral que asegure la eficacia, calidad y sostenibilidad del negocio, entre otros elementos. A continuación, se detallan los aspectos técnicos clave que se tendrán en cuenta en el desarrollo de la plataforma.

7.1. Objetivos de Prestación del Servicio

- Convertir a MamáMarket en el destino integral para madres de niños entre 0 y 5 años, ofreciendo una plataforma única que centraliza una amplia gama de productos y servicios de calidad relacionados con la maternidad y la crianza, brindando comodidad y conveniencia a las madres.
- Ser la marca líder, el aliado confiable y la fuente de información valiosa para las madres colombianas, proporcionándoles apoyo emocional y orientación en su experiencia con la maternidad y la crianza de sus hijos.
- Diseñar una experiencia de compra individualizada para cada mamá, comprendiendo meticulosamente sus necesidades y presentando soluciones a la medida que satisfagan sus preferencias.
- Contribuir al empoderamiento de las madres y a su desarrollo personal y profesional, brindándoles las herramientas y recursos necesarios para tomar decisiones informadas y seguras en su rol como progenitoras.
- Crear espacios de interacción y participación, como grupos de apoyo y eventos presenciales y virtuales, que promuevan la conexión entre madres que comparten experiencias similares, facilitando el intercambio de conocimientos, consejos y experiencias entre la comunidad de MamáMarket.


- Establecer una política de devolución clara que proteja los derechos de los clientes y garantice su satisfacción, procesando las devoluciones de manera rápida y eficiente, ofreciendo opciones de reembolso o cambio según corresponda.

7.2. Ficha Técnica de Servicios

Como se mencionó anteriormente, MamáMarket actualmente se encuentra en proceso de construcción, a pesar de ello, en la sección **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, donde se detalla la propuesta de valor, se ha presentado la posible oferta inicial de productos y servicios que se ofrecerán en MamáMarket (consultar Tabla 1 y Tabla 2, respectivamente). Con base a esta propuesta y sus definiciones, a continuación, se presentan las fichas técnicas generales para los servicios iniciales de MamáMarket, los cuales serían, principalmente: Servicio de acompañamiento integral, servicio de intermediario de productos y servicios para la maternidad y niños de 0 hasta 5 años y servicio de publicidad para proveedores. Es importante resaltar que estas fichas técnicas están sujetas a cambios, conforme se vayan estableciendo las alianzas estratégicas con los proveedores con los que se estructurará el portafolio definitivo de productos y servicios de MamáMarket.

Tabla 6

Ficha Técnica de Servicio de Acompañamiento Integral

Ficha Técnica de Servicio de Acompañamiento Integral MamáMarket	
Información General del Servicio	
Nombre del Servicio:	

Acompañamiento Integral durante la planeación del embarazo, las diferentes etapas de la gestación, la maternidad y la crianza de niños de 0 hasta 5 años.

Código del Servicio:

Por ejemplo:

AIPE – 01 (Acompañamiento Integral durante el proceso de planeación del embarazo).

AIPG – 01 (Acompañamiento Integral durante el proceso de gestación o de embarazo).

AIPMC – 01 (Acompañamiento Integral durante el proceso de maternidad y crianza de niños de 0 hasta 5 años).

Versión de la Ficha Técnica:

Por ejemplo: 01

Fecha de creación de la Ficha:

Día/Mes/año

Unidad Responsable de la Prestación del Servicio:

Por ejemplo: Atención al Cliente MamáMarket

Descripción del Servicio:

MamáMarket brindará un servicio personalizado e integral para mujeres durante su etapa de planeación del embarazo, gestación y maternidad, ofreciendo apoyo emocional, información especializada y asesoría nutricional, entre otras, con el objetivo de garantizar una experiencia satisfactoria y segura.

Componentes del Servicio:

Acompañamiento Emocional

Brindar apoyo psicológico y emocional durante las diferentes etapas del embarazo, parto y posparto.

Facilitar grupos de apoyo y talleres para compartir experiencias y resolver dudas con otras madres.

Ofrecer consejería individualizada para abordar las emociones y desafíos que surgen durante la maternidad.

Orientar a las madres en la identificación de redes de apoyo y recursos disponibles en su comunidad.

Información Especializada

Proporcionar información precisa y actualizada sobre el embarazo, el parto, la lactancia materna, el cuidado del recién nacido y el desarrollo infantil.

Impartir talleres y charlas educativas sobre diversos temas relacionados con la maternidad y la crianza.

Facilitar acceso a materiales informativos y recursos digitales de alta calidad.

Brindar asesoría personalizada para la toma de decisiones informadas sobre el cuidado de la madre y el bebé.

Asesoría Nutricional

Evaluar el estado nutricional de la madre y el bebé durante las diferentes etapas del embarazo y la lactancia.

Diseñar planes de alimentación personalizados y saludables para la madre y el bebé.

Brindar asesoría sobre alimentación complementaria para el bebé.

Ofrecer talleres y charlas educativas sobre nutrición durante la planeación del embarazo, el embarazo, la lactancia y la primera infancia.

Apoyo en la Lactancia Materna

Brindar asesoría y apoyo para iniciar y mantener la lactancia materna de manera exitosa.

Resolver problemas comunes relacionados con la lactancia materna, como dolor en los pezones, mastitis y producción de leche.

Ofrecer talleres y grupos de apoyo para madres lactantes.

Facilitar información sobre los beneficios de la lactancia materna para la madre y el bebé.

Estimulación Temprana y Desarrollo Infantil

Brindar asesoría y orientación a las madres sobre la importancia de la estimulación temprana en el desarrollo infantil.

Ofrecer talleres y actividades para estimular el desarrollo sensorial, cognitivo, motor y social del bebé.

Facilitar información sobre las etapas del desarrollo infantil y los hitos del crecimiento.

Orientar a las madres en la creación de un ambiente enriquecedor para el aprendizaje y el desarrollo del bebé.

Apoyo en la Crianza de los Hijos

Brindar asesoría y orientación a las madres sobre diversos aspectos de la crianza de los hijos, como disciplina positiva, establecimiento de límites y resolución de conflictos.


Ofrecer talleres y charlas educativas sobre temas relacionados con el comportamiento infantil, el desarrollo emocional y las habilidades sociales.

<p>Facilitar información sobre recursos disponibles para apoyar a las familias en la crianza de los hijos.</p> <p>Crear una comunidad de apoyo para las madres, donde puedan compartir experiencias, consejos y estrategias de crianza.</p> <p>Seguimiento y Evaluación:</p> <p>Realizar un seguimiento personalizado del progreso de las madres y los bebés durante todo el proceso de acompañamiento.</p> <p>Evaluar la efectividad del servicio y realizar los ajustes necesarios para mejorar continuamente su calidad.</p> <p>Brindar retroalimentación a las madres sobre su progreso y ofrecerles recomendaciones personalizadas.</p> <p>Mantener un registro actualizado de la información y el historial de cada madre y bebé.</p> <p>Crear una red de apoyo social y emocional para las madres y sus familias.</p>
<p>Duración del Servicio:</p>
<p>Desde la etapa de planeación del embarazo, el inicio del embarazo y hasta los primeros 5 años de vida del niño.</p>
<p>Modalidad de Prestación del Servicio:</p>
<p>Sesiones virtuales a través de la APP y sitio web de MamáMarket.</p>
<p>Costo del Servicio:</p>
<p>Asesoría prestada mediante el modelo de membresía. Durante los primeros 24 meses de la operación de MamáMarket, este servicio será gratuito como parte de la estrategia de lanzamiento, reconocimiento y posicionamiento de la marca. A partir del mes 25, se aplicará una tarifa mensual de \$5.000 por el servicio.</p>

Nota: Elaboración propia

Tabla 7

Ficha Técnica de Servicio de Intermediario de Productos y Servicios para la Maternidad


Ficha Técnica de Servicio de Intermediario de Productos y Servicios para la Maternidad MamáMarket	
Información General del Servicio	
Nombre del Servicio: Intermediario de Productos y Servicios para la Maternidad	
Código del Servicio: Por ejemplo: IPSM – 01 (Intermediario de Productos y Servicios para la Maternidad).	
Versión de la Ficha Técnica: Por ejemplo: 01	
Fecha de creación de la Ficha: Día/Mes/año	
Unidad Responsable de la Prestación del Servicio: Por ejemplo: Atención al Cliente MamáMarket	
Descripción del Servicio:	
Como intermediario, MamáMarket, conectará a las madres con una amplia gama de productos y servicios especializados para el embarazo, parto, lactancia y cuidado infantil. Facilitando el acceso a marcas reconocidas, ofreciendo comodidad y confianza en la selección de productos y contratación de servicios.	
Componentes del Servicio:	

<p>Catálogo de Productos: Cuidadosa y amplia selección de productos esenciales para la maternidad, como ropa para embarazadas, productos para la lactancia, artículos de cuidado infantil, entre otros.</p> <p>Directorio de Servicios: Recopilación de servicios profesionales, como clases de preparación al parto, asesoramiento en lactancia, terapias postparto, entre otros.</p>
<p>Duración del Servicio:</p> <p>Durante el tiempo que se mantenga vínculo comercial entre el proveedor de producto o servicio y el cliente final.</p>
<p>Modalidad de Prestación del Servicio:</p> <p>Publicación de la oferta de productos y servicios del proveedor en el catálogo de la plataforma y aplicación de MamáMarket.</p>
<p>Costo del Servicio:</p> <p>El servicio de intermediación no tiene costo para los usuarios. MamáMarket empezará a cobrar una comisión del 10% a los proveedores sobre el total de las ventas a partir del mes 37 de operación del Marketplace. Durante los primeros 36 meses, el servicio será gratuito como parte de la estrategia para lanzar, reconocer y posicionar la marca.</p>

Nota: Elaboración propia

Tabla 8

Ficha Técnica de Servicio de Publicidad para Proveedores

<p>Ficha Técnica de Servicio de Publicidad para Proveedores</p> <p>MamáMarket</p>	
<p>Información General del Servicio</p>	
<p>Nombre del Servicio:</p>	

<p>Publicidad para Proveedores</p> <p>Código del Servicio:</p> <p>Por ejemplo:</p> <p>PPMM – 01 (Publicidad Proveedores MamáMarket).</p> <p>Versión de la Ficha Técnica:</p> <p>Por ejemplo: 01</p> <p>Fecha de creación de la Ficha:</p> <p>Día/Mes/año</p> <p>Unidad Responsable de la Prestación del Servicio:</p> <p>Por ejemplo: Atención a proveedores MamáMarket</p>
<p>Descripción del Servicio:</p> <p>Ofrecer a los proveedores de productos y servicios de Mamámarket la oportunidad de destacarse dentro de la plataforma y redes sociales corporativas, mediante un espacio publicitario mensual. El espacio publicitario puede ser utilizado para mostrar logotipos, banners, anuncios o cualquier otro tipo de material promocional.</p>
<p>Componentes del Servicio:</p> <p>Espacio publicitario mensual en la plataforma para hasta cuatro proveedores de productos y servicios de MamáMarket.</p> <p>Diseño del banner publicitario (a cargo del proveedor)</p> <p>Publicación del banner publicitario en la plataforma y redes sociales de MamáMarket.</p> <p>Monitoreo del rendimiento del banner publicitario (impresiones, clics, conversiones).</p>
<p>Duración del Servicio:</p> <p>Durante el tiempo que se mantenga vinculo comercial entre el proveedor de producto o servicio y MamáMarket para la prestación del servicio de publicidad.</p>

Modalidad de Prestación del Servicio:
<p>El servicio se prestará de forma mensual para hasta cuatro proveedores.</p> <p>El pago del servicio se realizará por adelantado.</p> <p>El proveedor tendrá acceso a un panel de control para monitorear el rendimiento de su banner publicitario.</p>
Costo del Servicio:
<p>Durante los primeros 35 meses de operación de MamáMarket, se ofrecerá de manera gratuita el servicio a los cuatro proveedores mejor valorados cada mes en la plataforma. Esta medida se enmarca en la estrategia para resaltar los beneficios de la publicidad paga y continuar fortaleciendo el reconocimiento y posicionamiento de MamáMarket como aliado comercial clave. A partir del mes 36, se aplicará una tarifa de 600.000 COP por espacio.</p>

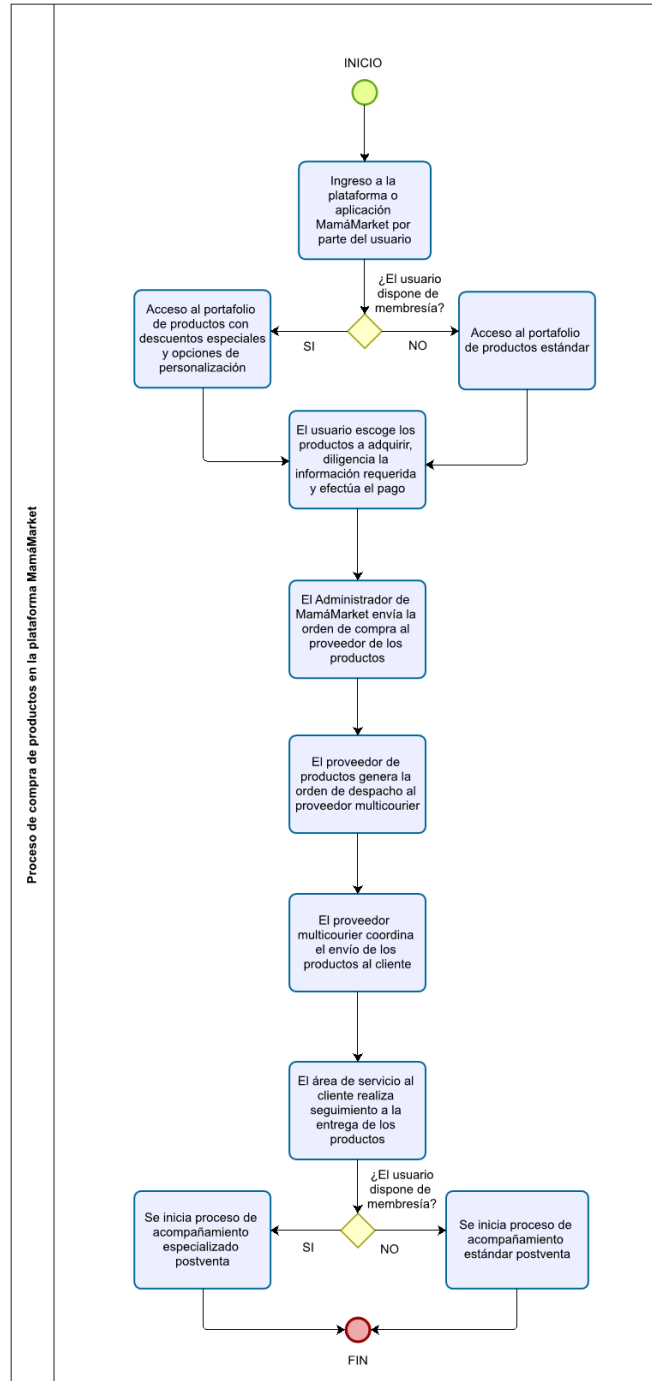
Nota: Elaboración propia

7.3. Descripción del Proceso

A continuación, se muestran los diagramas que ilustran el proceso de adquisición de productos y servicios dirigidos a la maternidad y niños de 0 a 5 años en la plataforma MamáMarket. La Figura 18 detalla el proceso de adquisición de productos por parte de los usuarios de MamáMarket, mientras que la Figura 19 describe el proceso de adquisición de servicios.

Figura 18

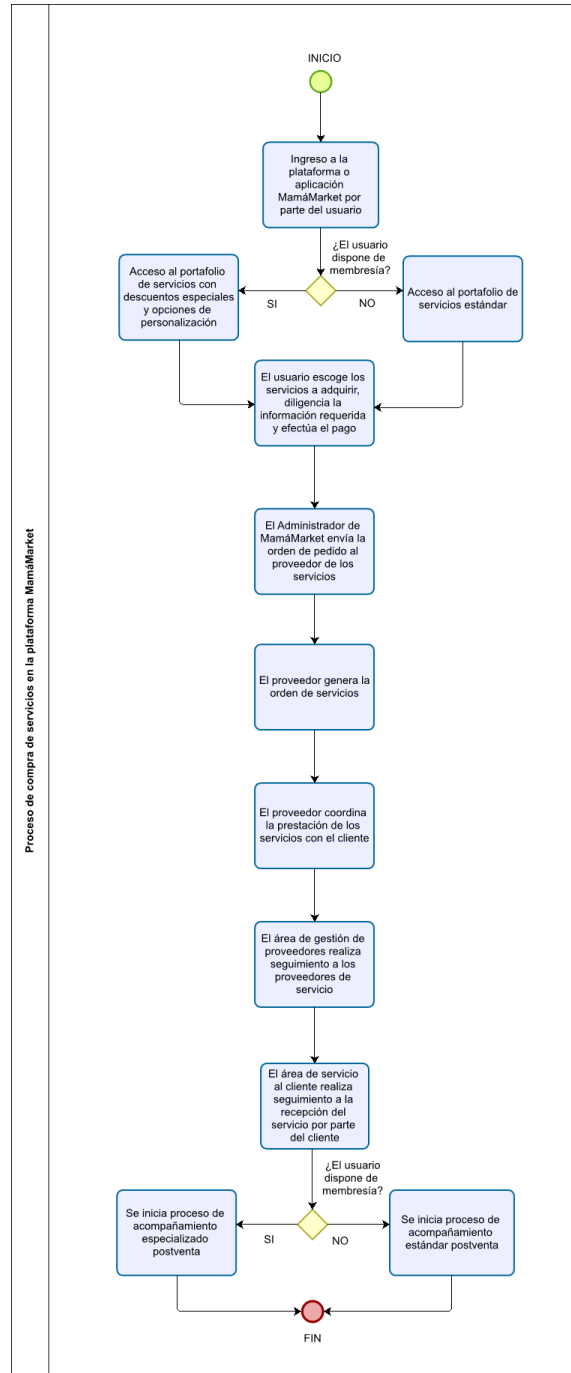
Diagrama del proceso de compra de productos en la plataforma MamáMarket



Nota: Elaboración propia en (Bizagi, 2024)

Figura 19

Diagrama del proceso de compra de servicios en la plataforma MamáMarket



Nota: Elaboración propia en (Bizagi, 2024)

7.4. Necesidades y Requerimientos

Para la debida implementación y operación de MamáMarket, es requerida la consideración y puesta en práctica de los siguientes aspectos:

7.4.1. Plataforma Web y Aplicación Móvil

- La plataforma web y aplicación móvil de MamáMarket serán desarrolladas a la medida, considerando las necesidades específicas del público objetivo y las funcionalidades requeridas para una experiencia de usuario óptima.
- El diseño será intuitivo y atractivo, de manera que facilite la navegación y la búsqueda de los diferentes productos y servicios.
- Tanto la plataforma web, como la aplicación móvil, dispondrán de Integraciones con pasarelas de pago seguras y confiables para el procesamiento eficiente de las diferentes transacciones.
- El diseño será optimizado para su uso en los principales dispositivos y navegadores web (diseño responsive), garantizando una experiencia de usuario consistente.
- Se efectuará la implementación de medidas de seguridad robustas para proteger la información personal y financiera de los usuarios y proveedores.
- Se implementará un sistema de monitoreo constante del sitio web y la aplicación móvil para asegurar su correcto funcionamiento y estabilidad.

7.4.2. Infraestructura de Web Hosting y Servidores

- Se realizará la selección de un proveedor de web hosting confiable con la capacidad para soportar el volumen de tráfico y transacciones del Marketplace.
- Se llevará a cabo la implementación de servidores escalables que puedan adaptarse al crecimiento del negocio.
- Deberá garantizarse la disponibilidad 24/7/365 del sitio web y la aplicación móvil.

- Se implementarán medidas de seguridad física y lógica para proteger la infraestructura de posibles ataques cibernéticos.

En la sección 10.5, se describirán con mayor detalle las características tecnológicas, destacando el alojamiento web, los servidores y otros requisitos tecnológicos relevantes para el proyecto.

7.4.3. Modelo de Negocio

MamáMarket operará bajo un modelo de negocio B2C (*Business to Consumer*), donde la plataforma online funcionará como un intermediario entre proveedores y clientes finales. Los clientes podrán navegar por la plataforma, encontrar productos de diferentes categorías, comparar precios y realizar compras directamente en el sitio web y la aplicación móvil.

7.4.4. Modelo Logístico

Para gestionar la entrega de los productos a los clientes, MamáMarket implementará una estrategia logística que combina las siguientes modalidades:

Modalidad Dropshipping

El *dropshipping* es un modelo de negocio en el que MamáMarket actúa como intermediario entre el proveedor y el cliente final. El proveedor se encarga de almacenar, empaquetar y enviar el producto directamente al cliente, mientras que MamáMarket se encarga de la gestión del pedido, el pago y la atención al cliente.

Modalidad Fulfillment

- En el modelo logístico de MamáMarket, el *fulfillment* se define como el proceso de gestión del proveedor para almacenar, empaquetar y enviar los productos vendidos a los clientes finales. En este caso, MamáMarket no mantendrá una bodega de almacenamiento propia, sino que dependerá de los proveedores para realizar estas tareas.

El proceso de *fulfillment* a nivel de gestión del proveedor funcionaría de la siguiente manera:

- Almacenamiento: Los proveedores serán responsables de almacenar los productos en sus propias instalaciones o almacenes. Esto implica mantener un inventario adecuado de los productos ofrecidos en la plataforma MamáMarket.
- Empaque: Cuando se realiza una venta a través de MamáMarket, el proveedor recibirá la orden de compra y será responsable de empacar cuidadosamente los productos vendidos. El empaque debe ser seguro y proteger los productos durante el transporte.
- Envío: Una vez que el pedido esté debidamente empacado, el proveedor coordinará con la empresa de mensajería para realizar la entrega al cliente final. Esto puede implicar la generación de etiquetas de envío, la coordinación de la recolección del paquete y el seguimiento del estado de entrega.
- Gestión de devoluciones: En caso de que un cliente necesite devolver un producto, el proveedor será responsable de gestionar el proceso de devolución según la política establecida por MamáMarket. Esto puede incluir la recepción del producto devuelto, la inspección del estado del producto y la emisión de un reembolso o un cambio según corresponda.

Modalidad *Multicourier*

En el modelo logístico de MamáMarket, las asociaciones con múltiples empresas de mensajería, conocido como *multicourier*, se establecerán para facilitar la operación del modelo de *fulfillment* de los proveedores. Esta colaboración permitirá a los proveedores gestionar de manera eficiente el almacenamiento, empaque y envío de productos vendidos a través de la plataforma MamáMarket.

Al integrar el *multicourier* en el modelo de negocio, MamáMarket proporcionará a los proveedores opciones flexibles para el envío de productos a los clientes finales. Esto implica que los proveedores podrán seleccionar la empresa de mensajería más adecuada según factores como la ubicación del cliente, la rapidez de entrega y el costo del servicio.

7.4.5. Servicio al Cliente y a Proveedores

- Es indispensable realizar la formación de un equipo de atención al cliente y a los proveedores capacitado y motivado para resolver las consultas y problemas de manera oportuna y efectiva.
- Se realizará la implementación de diferentes canales de atención al cliente y a los proveedores, como teléfono, correo electrónico, chat en vivo y redes sociales.
- Se necesitan establecer procesos claros y eficientes para gestionar las solicitudes de los clientes y de los proveedores.
- Se llevará a cabo un monitoreo y evaluación continuos del servicio de atención al cliente y a los proveedores con el fin de identificar oportunidades de mejora.

7.4.6. Marketing y Promoción

Como se mencionó previamente en la sección 6, que aborda la estrategia y el plan de introducción de MamáMarket en el mercado, en el contexto del marketing y la promoción de MamáMarket se requiere:

- Estrategias de marketing digital efectivas para atraer tráfico y generar conversiones.
- Campañas publicitarias en diferentes plataformas (redes sociales, buscadores, entre otras).
- Programa de afiliados para incentivar la promoción del Marketplace por parte de terceros.

- Colaboraciones con *influencers* y líderes de opinión en el ámbito de la maternidad para aumentar la visibilidad y confianza en la marca.

7.4.7. Contenido y Comunidad

La creación de contenido y la construcción de comunidad son dos aspectos fundamentales para el funcionamiento de MamáMarket. Estos aspectos también fueron abordados en la sección 6 del plan estratégico y de introducción al mercado de MamáMarket:

- Generar contenido especializado y de interés sobre maternidad y crianza para construir una comunidad comprometida.
- Facilitar espacios donde los padres puedan compartir experiencias y recibir apoyo mutuo.

7.4.8. Cumplimiento Legal y Normativo

Los requerimientos legales y normativos para la operación de MamáMarket se examinarán con más detenimiento en la sección 11, dedicada a los aspectos legales y organizativos principales para el funcionamiento de la plataforma. En términos generales, estos aspectos se pueden resumir así:

- Garantizar el cumplimiento de las regulaciones pertinentes en materia de comercio electrónico, protección de datos y seguridad del consumidor.
- Obtener las licencias y permisos necesarios para operar legalmente el negocio.

7.4.9. Optimización Continua

- Realizar análisis periódicos del rendimiento de la plataforma y del *Feedback* de los usuarios para identificar áreas de mejora.
- Implementar actualizaciones y mejoras constantes para mantener la competitividad y la relevancia en el mercado.

7.5. Características de la Tecnología

Tras la validación llevada a cabo con el experto en tecnología Daniel Jaramillo, detallada en el capítulo 8 sobre el estudio piloto de mercado, se han identificado una serie de recomendaciones fundamentales para la infraestructura tecnológica necesaria para implementar y operar eficazmente el Marketplace MamáMarket. Estas recomendaciones abarcan aspectos clave, como servidores, balanceadores de carga, firewalls, bases de datos, redes de distribución de contenido (CDN) y consideraciones adicionales que MamáMarket debe tener en cuenta desde su Departamento de Soporte, así como con sus diversos aliados tecnológicos, incluyendo proveedores de alojamiento web, tecnología y desarrollo de software.

Servidores

Número y especificaciones: Se sugiere iniciar con un clúster de 3 a 5 servidores, cada uno con un procesador mínimo de 4 núcleos, 16 GB de RAM y 1 TB de almacenamiento SSD.

Balanceadores de carga

Cantidad y tipo: Para una mayor escalabilidad, se recomienda implementar balanceadores de carga que distribuyan el tráfico de manera uniforme entre los servidores. La elección del tipo de balanceador debe basarse en el volumen de tráfico y las necesidades específicas de la plataforma.

Firewalls

Número y tipo: Se recomienda el uso de al menos dos firewalls: uno externo para bloquear ataques desde Internet y otro interno para proteger la red interna de la plataforma. Es fundamental seleccionar un firewall que brinde una amplia protección contra amenazas cibernéticas.

Bases de datos

Tipo y tamaño: Se sugiere optar por una base de datos escalable y confiable, como una base de datos en la nube (por ejemplo, Amazon RDS, Google Cloud SQL) o una base de datos NoSQL (por ejemplo, MongoDB). El tamaño de la base de datos debe ser capaz de adaptarse al crecimiento futuro de la plataforma.

Red de distribución de contenido (CDN)

Proveedor y caché: Se recomienda seleccionar un proveedor CDN con una red global de servidores para garantizar una entrega rápida y eficiente del contenido. Además, la plataforma debe configurarse para almacenar en caché contenido estático en la red CDN, lo que contribuirá a reducir la carga en los servidores principales y mejorar la experiencia del usuario.

Consideraciones adicionales

Integraciones con terceros: La plataforma debe diseñarse para facilitar la integración con servicios de terceros, como pasarelas de pago, herramientas de marketing y sistemas de análisis.

Disponibilidad 24/7/365: Es fundamental garantizar la disponibilidad continua de la plataforma mediante estrategias de redundancia, recuperación ante desastres y monitorización constante.

Seguridad: Se debe implementar un plan de seguridad exhaustivo que incluya medidas como autenticación, encriptación de datos y pruebas de seguridad periódicas.

Escalabilidad: Tanto la infraestructura como el software deben diseñarse pensando en la escalabilidad y en la capacidad de adaptarse al crecimiento futuro de la plataforma.

Monitoreo: Es esencial realizar un monitoreo continuo del rendimiento de la plataforma, los servidores, la red y las bases de datos para identificar y resolver posibles problemas de manera proactiva.

Es requerido contar con un equipo de profesionales informáticos calificados para diseñar, implementar y administrar la infraestructura de la plataforma.

Es importante mantener la infraestructura actualizada con los últimos parches de seguridad y actualizaciones de software.

Se deben llevar a cabo evaluaciones periódicas de las necesidades de la plataforma y realizar los ajustes necesarios en la infraestructura para garantizar su correcto funcionamiento a largo plazo.

7.6. Materias Primas y Suministros

En el contexto de MamáMarket, siendo una plataforma digital, no requiere de materias primas ni suministros físicos para operar, ya que no fabrica los productos que ofrece. Sin embargo, para garantizar su funcionamiento, resultan fundamentales las alianzas estratégicas con proveedores especializados en el mercado y el público objetivo. Estas colaboraciones aseguran la disponibilidad de los productos y servicios que integrarán el catálogo de la plataforma.

7.7. Infraestructura física y localización

Para la implementación y puesta en marcha del *Marketplace* MamáMarket, es importante considerar la infraestructura física y la ubicación estratégica para maximizar la eficiencia operativa y el alcance nacional. Aquí hay algunas consideraciones clave:

Sede Principal en Bogotá, Colombia

Como se indicó anteriormente en la sección 3 del trabajo, correspondiente a la naturaleza del proyecto, MamáMarket se formalizará y registrará ante la cámara de comercio en Bogotá, donde se establecerá su sede principal. Esto implica la contratación de un espacio físico para la oficina central donde se llevarán a cabo las actividades

administrativas y de gestión. Para ello se planea la contratación de un espacio de coworking en Bogotá, que servirá como punto de encuentro para el equipo, facilitando tanto las actividades administrativas como las reuniones colaborativas y eventos clave.

Trabajo Remoto y Tecnología

A pesar de que se contará con una sede en Bogotá, el modelo de trabajo inicial de MamáMarket se centrará en el trabajo remoto, aprovechando la tecnología y la virtualidad. Esto significa que parte del equipo podría no estar físicamente en la oficina principal, lo que reduce costos y permite acceder a talento a nivel nacional.

Agendas de Trabajo en Bogotá para los Socios Fundadores

Para garantizar una supervisión directa y un liderazgo efectivo durante las etapas críticas de constitución, lanzamiento y operación de MamáMarket, los socios fundadores, CEO y COO, que residen en Barranquilla y Medellín, respectivamente, coordinarán sus agendas para estar presentes en Bogotá.

7.8. Personal Requerido para la Prestación del Servicio

El personal requerido para la prestación del servicio de MamáMarket puede resumirse de la siguiente manera:

Equipo de dirección

CEO (1 persona)

COO (1 persona)

Sistema de soporte

Director de Soporte (1 persona)

Equipo de ventas y marketing

Director de Mercadeo (1 persona)

Desarrolladores de Marca (10 personas)

Vicepresidente de Ventas (1 persona)

Ejecutivo de ventas (10 personas)

Equipo de servicio al cliente y proveedores

Coordinador de gestión al cliente (1 persona)

Asesores de gestión al cliente (20 personas)

Equipo de tecnología y desarrollo (tercerizado)

El equipo de desarrollo corresponde al proveedor de tecnología y desarrollo de software, contratado por MamáMarket para el desarrollo de la plataforma web y aplicación móvil a la medida, así como para su soporte y mantenimiento. En términos generales, dentro de este equipo tercerizado se encuentran los siguientes perfiles profesionales:

Desarrolladores de software *frontend*, *backend* y *full stack*.

Diseñadores web.

Especialistas en SEO.

Ingenieros de soporte y aplicaciones.

Equipo de consultoría (tercerizado)

El equipo de consultoría de MamáMarket forma parte de los gastos operativos destinados a asesorías y servicios profesionales, los cuales se detallan en el modelo financiero. Inicialmente, este equipo estará compuesto por un abogado y un contador.

En el capítulo 8, referente a aspectos organizacionales y legales de MamáMarket, se describirán en detalle los perfiles y responsabilidades de estos roles.

7.9. Plan de Producción

El plan de producción de MamáMarket se dividirá en diferentes etapas, comenzando con las siguientes tres fases que están programadas para iniciar en enero de 2025. El

progreso hacia una nueva etapa o fase estará condicionado por la finalización exitosa de la fase anterior:

Fase 1: Desarrollo de la plataforma (3 meses)

Diseño y desarrollo de la plataforma web y aplicación móvil de MamáMarket.

Integración de productos y servicios.

Implementación del sistema de recomendaciones.

Pruebas y ajustes de la plataforma.

Fase 2: Lanzamiento y marketing (6 meses)

Campaña de lanzamiento para dar a conocer MamáMarket

Captación de clientes y proveedores

Generación de contenido educativo e informativo

Optimización de la plataforma con base a los comentarios de los usuarios

Fase 3: Crecimiento y expansión (12 meses)

Ampliación de la oferta de productos y servicios

Expansión a nuevas ciudades y países

Desarrollo de alianzas estratégicas

Fidelización de clientes

7.10. Capacidad Instalada

En el contexto de un Marketplace, la capacidad instalada se refiere a la cantidad máxima de transacciones, usuarios activos o volumen de datos que el sistema puede manejar de manera efectiva en un momento dado. Esta capacidad puede variar dependiendo de diversos factores, incluyendo la infraestructura tecnológica utilizada, la demanda del mercado y la escalabilidad del sistema.

Para determinar la capacidad instalada de un *Marketplace*, se deben considerar aspectos como la capacidad de los servidores, la eficiencia del código, el ancho de banda disponible, la capacidad de procesamiento, entre otros factores técnicos. Además, es importante realizar pruebas de carga y ajustes periódicos para garantizar que la plataforma pueda manejar un aumento en la demanda sin experimentar problemas de rendimiento o caídas del sistema.

Es importante tener en cuenta que la capacidad instalada no es un valor estático. Debe ser revisada y actualizada periódicamente a medida que el *Marketplace* crece y cambia.

En el caso concreto de MamáMarket, por tratarse de una solución en fase de construcción con un Producto Mínimo Viable que aún no se encuentra en funcionamiento piloto, la capacidad instalada requerida se encuentra en revisión, sin embargo,

Considerando las proyecciones en las secciones de la naturaleza del proyecto y aspectos financieros, se estima una capacidad instalada inicial acorde con las características tecnológicas previamente descritas en el apartado 7.5. Esto implica que inicialmente, la plataforma online de MamáMarket debe tener la capacidad de manejar un máximo de 10.000 usuarios simultáneos, así como procesar hasta 1.000 transacciones por día.

7.11. Modelo de Gestión Integral del Proceso Productivo

La operación de un Marketplace implica una compleja integración de tecnologías para garantizar su funcionamiento eficiente y la entrega efectiva de servicios. En consecuencia, se entiende que el negocio de MamáMarket se clasifica como un servicio de Tecnologías de la Información (TI), donde la tecnología es un componente fundamental.

Para gestionar de manera integral su proceso productivo y asegurar la satisfacción del cliente, MamáMarket ha decidido adoptar el marco de trabajo ITIL V4.0. Este marco, reconocido internacionalmente, proporciona directrices y mejores prácticas para la gestión de servicios de TI, lo que permite a las organizaciones optimizar la entrega de valor a sus usuarios.

7.11.1. Alineación con ITIL V4.0

El modelo de gestión integral de MamáMarket se alinea con los principios rectores y las prácticas clave de ITIL V4.0, incluyendo:

Enfoque en el valor

El modelo se centra en la creación de valor para los clientes, tanto internos como externos, a través de la entrega de productos y servicios de alta calidad.

Enfoque en el cliente

Los clientes de MamáMarket son el centro de su negocio. ITIL V4.0 ayuda a las organizaciones a comprender las necesidades de sus clientes y a satisfacerlas de manera efectiva.

Enfoque en las personas

El modelo reconoce la importancia de las personas como el principal activo de la organización y fomenta su desarrollo y capacitación.

Enfoque en la colaboración

MamáMarket depende de la colaboración entre sus empleados, proveedores y socios para tener éxito. ITIL V4.0 proporciona pautas para la colaboración efectiva que ayuda a las organizaciones a trabajar juntas de manera más eficiente.

Enfoque en la gestión del riesgo

MamáMarket debe gestionar los riesgos asociados a sus procesos y servicios. ITIL V4.0 proporciona un marco para la gestión de riesgos que ayuda a las organizaciones a identificar, evaluar y mitigar riesgos.

Cultura de mejora continua

El modelo promueve una cultura de mejora continua, donde los procesos se revisan y optimizan constantemente para mejorar el rendimiento.

7.11.2. Procesos clave de ITIL V4.0

Con base en la anterior información, el modelo de gestión integral del proceso productivo de MamáMarket estará compuesto de los siguientes procesos:

Organización y personas

- Gestión de recursos humanos: Este proceso se encargará de la contratación, capacitación, desarrollo y motivación del personal de MamáMarket.
- Gestión de la comunicación: Este proceso se encargará de la comunicación interna y externa de MamáMarket.
- Gestión del conocimiento: Este proceso se encargará de la creación, captura, uso y distribución del conocimiento dentro de MamáMarket.

Estrategia y gestión del servicio

- Estrategia de Servicio: La estrategia de servicio define la visión, la misión y los objetivos de la gestión de servicios de TI de MamáMarket. Esta estrategia debe estar alineada con los objetivos estratégicos generales de la empresa.
- Diseño del Servicio: El diseño del servicio define los productos y servicios que MamáMarket ofrecerá a sus clientes. Esta etapa incluye la definición de los requisitos del servicio, la arquitectura del servicio y los procesos de soporte del servicio.

- **Transición del Servicio:** La transición del servicio es el proceso de mover un nuevo servicio o una actualización de un servicio a la producción. Esta etapa incluye la planificación de la transición, la implementación del servicio y la gestión del cambio.
- **Operación del Servicio:** La operación del servicio es el proceso de mantener el servicio en funcionamiento y cumplir con los acuerdos de nivel de servicio (SLA) establecidos con los clientes. Esta etapa incluye la monitorización del servicio, la gestión de incidentes y la gestión de problemas.
- **Mejora Continua del Servicio:** La mejora continua del servicio es el proceso de identificar e implementar mejoras en los productos, servicios y procesos de MamáMarket. Esta etapa incluye la recopilación de datos, el análisis de datos y la implementación de mejoras.

Entrega y valor

- **Gestión de la capacidad:** Este proceso se encargará de asegurar que MamáMarket tenga la capacidad suficiente para satisfacer la demanda de sus clientes.
- **Gestión de la disponibilidad:** Este proceso se encargará de asegurar que los servicios de MamáMarket estén disponibles para sus clientes cuando los necesiten.
- **Gestión de la seguridad de la información:** Este proceso se encargará de proteger la información de MamáMarket y sus clientes.
- **Gestión de incidentes:** Este proceso se encargará de la resolución de incidentes que afecten los servicios de MamáMarket.
- **Gestión de problemas:** Este proceso se encargará de la identificación y resolución de problemas que puedan afectar los servicios de MamáMarket.
- **Gestión de solicitudes de servicio:** Este proceso se encargará de la gestión de las solicitudes de servicio de los clientes de MamáMarket.

7.12. Procesos de Investigación y Desarrollo

Como se ha relacionado en diferentes apartados del trabajo, MamáMarket tiene como objetivo convertirse en el principal Marketplace para madres en Colombia, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios de alta calidad para cada etapa de la maternidad. Para lograr este objetivo, es fundamental desarrollar un proceso de investigación y desarrollo (I+D) que permita identificar las necesidades y preferencias de las madres, ofertar productos y servicios innovadores y optimizar la experiencia del cliente.

Enfoque en el proceso de I+D

El proceso de I+D de MamáMarket se basará en los siguientes principios:

Enfoque en el cliente: Todas las actividades de I+D se centrarán en comprender las necesidades y preferencias de las madres colombianas.

Innovación: Se fomentará la creatividad y la búsqueda de soluciones innovadoras para satisfacer las necesidades de las madres.

Colaboración: Se establecerá una estrecha colaboración entre diferentes áreas de la empresa, como marketing, ventas, soporte y atención al cliente, para garantizar un enfoque integral en el proceso de I+D.

Agilidad: Se implementarán metodologías ágiles para acelerar el proceso de oferta y lanzamiento de nuevos productos y servicios.

8. Aspectos Organizacionales y Legales

Este capítulo aborda los aspectos organizacionales y legales que fundamentan el funcionamiento de MamáMarket. Se inicia con el análisis estratégico, definiendo la misión, visión y valores que guían la empresa. Luego, se detalla la estructura organizacional, perfiles y funciones, organigrama y factores clave de la gestión del talento humano. A continuación, se presenta el esquema de gobierno corporativo y se profundizan en los aspectos legales, incluyendo la normatividad sobre comercio electrónico aplicable en Colombia, la estructura jurídica elegida (Sociedad por Acciones Simplificada) y los regímenes especiales a los que no está sujeta MamáMarket.

8.1. Análisis Estratégico

8.1.1. Misión

Brindar desde el comercio electrónico experiencias emocionantes y significativas dirigidas a la maternidad, a través de productos y servicios de calidad, facilitando y acompañando a las madres en su proceso y procurando mejorar su calidad de vida.

8.1.2. Visión

Para el año 2032 MamáMarket será reconocido en Colombia como el *Marketplace* que brinda la mejor experiencia en cuanto a productos y servicios para la maternidad y que cuenta con proyección hacia otros países de América Latina.

8.2. Estructura organizacional

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** de la sección 3, correspondiente a la naturaleza del proyecto, se presenta como punto de partida una estructura organizacional tipo jerárquica con una clara línea de mando y niveles definidos

de autoridad. Sin embargo, se trabajará bajo un enfoque de estructura jerárquica híbrida, buscando conservar los beneficios de la jerarquía, mientras en la medida que sea requerido se realiza la incorporación de elementos más flexibles y colaborativos. Esta elección se fundamenta en las siguientes razones:

Aprovechamiento de las Fortalezas de Estructuras Tradicionales

- Cadena de Mando Clara: La jerarquía tradicional proporciona una clara cadena de mando, facilitando la toma de decisiones y la comunicación eficiente entre diferentes niveles de la organización. Esto es relevante para una empresa como MamáMarket, donde la coordinación entre departamentos es esencial para el éxito.
- Especialización y Experiencia: La estructura jerárquica permite la creación de departamentos especializados, donde cada equipo se concentra en un área específica de la empresa. Esto fomenta la especialización y el desarrollo de experiencia profunda en cada área funcional, lo que se traducirá en mayor eficiencia y calidad en el trabajo.

Adaptación a la Dinámica del Mercado

- Flexibilidad y Agilidad: La estructura híbrida incorpora elementos de estructuras planas, como la autonomía de los equipos y la comunicación horizontal, para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Esto permitirá a MamáMarket responder rápidamente a nuevas tendencias, oportunidades y desafíos.
- Colaboración y Trabajo en Equipo: La estructura híbrida promueve la colaboración entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos, eliminando barreras departamentales y fomentando el trabajo en equipo. Esto será esencial para una empresa como MamáMarket, donde la sinergia entre diferentes áreas funcionales representará un elemento clave para su éxito.

Enfoque en la Innovación:

– Estímulo a la Creatividad: Al integrar elementos flexibles y colaborativos en la estructura organizacional, se fomenta un ambiente que estimula la creatividad y la innovación. De esta manera, los diferentes equipos tendrán la libertad de experimentar, proponer nuevas ideas y soluciones, lo que impulsará la capacidad de MamáMarket para adaptarse y anticiparse a las demandas del mercado.

En resumen, la estructura organizacional jerárquica híbrida de MamáMarket buscará combinar lo mejor de ambos mundos: la estabilidad y eficiencia de una estructura tradicional jerárquica con la agilidad y la innovación de estructuras más flexibles y colaborativas. Esta combinación estratégica está diseñada para potenciar el rendimiento y la competitividad de la empresa en un entorno empresarial dinámico y en constante cambio.

8.3. Perfiles y Funciones

A continuación, se presentan los perfiles y funciones fundamentales dentro de la organización MamáMarket. Cada perfil está diseñado para garantizar el cumplimiento de objetivos específicos y contribuir al éxito general de la empresa. La descripción de cada perfil incluye los requisitos de experiencia, formación académica y habilidades esenciales para desempeñar las funciones asignadas. Es importante destacar que esta tabla representa una estructura base y puede estar sujeta a modificaciones en función de las necesidades y el crecimiento de MamáMarket. A medida que la empresa evolucione, es posible que se creen nuevos perfiles, se ajusten las responsabilidades de los perfiles existentes o se redefinan las funciones asociadas a cada cargo

Tabla 9
Definición de Perfil y funciones del cargo CEO

Perfil de Cargo y Funciones – CEO
<p>Descripción General del Perfil</p> <ul style="list-style-type: none">– Líder visionario con mínimo 10 años de experiencia comprobada en la gestión de empresas, incluyendo la planificación estratégica, la toma de decisiones, la ejecución de proyectos y la evaluación de resultados.– Formación académica en ingeniería, administración de empresas, economía o áreas afines, preferiblemente con especialización y/o maestría en dirección ejecutiva, innovación o Administración de Empresas (MBA) y disciplinas relacionadas.– Capacidad para inspirar, motivar y guiar a un equipo hacia el logro de objetivos ambiciosos, con una visión clara y estratégica del futuro de la empresa.– Enfoque en alcanzar objetivos desafiantes y superar obstáculos con determinación y perseverancia.– Capacidad para negociar acuerdos favorables con clientes, proveedores, inversores y otros socios comerciales. <p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none">– Desarrollar y ejecutar la estrategia general de MamáMarket, asegurando la alineación con los objetivos y valores de la empresa.– Supervisar todas las áreas de la compañía, incluyendo operaciones, ventas, marketing, soporte, outsourcing.– Representar a la empresa ante clientes, inversores y otras partes interesadas, estableciendo relaciones sólidas y construyendo confianza en la marca.– Dirigir y motivar al equipo directivo, proporcionando orientación y apoyo para el desarrollo profesional y el logro de los objetivos empresariales.

- Tomar decisiones estratégicas clave para impulsar el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, evaluando constantemente el rendimiento y ajustando las estrategias según sea necesario.
- Identificar oportunidades de mercado y tendencias emergentes, manteniéndose al tanto de los cambios en el entorno empresarial y adaptando la estrategia de la empresa en consecuencia.
- Gestionar eficientemente los recursos financieros de la empresa, optimizando el presupuesto y garantizando la rentabilidad a largo plazo.
- Fomentar una cultura organizacional consistente y orientada al rendimiento, promoviendo la innovación, la colaboración y el compromiso entre los colaboradores.

Nota: Elaboración propia

Tabla 10

Definición de Perfil y funciones del cargo COO

Perfil de Cargo y Funciones – COO
Descripción General del Perfil
<ul style="list-style-type: none">– Profesional con experiencia de mínimo 10 años en gestión de operaciones en modelos de negocios digitales y desarrollo de software.– Formación académica en administración de empresas, ingeniería industrial o áreas relacionadas, preferiblemente con especialización y/o maestría en áreas de gestión de operaciones, tecnología, innovación o Administración de Empresas (MBA) y disciplinas relacionadas.– Capacidad para dirigir y motivar equipos multidisciplinarios hacia metas comunes.

- Experiencia en optimizar procesos y flujos de trabajo para aumentar la eficiencia y reducir costos.
- Habilidad para utilizar datos y métricas para tomar decisiones informadas y mejorar el rendimiento operativo.
- Capacidad para comprender la interconexión entre diferentes funciones y departamentos dentro de la empresa, así como el impacto de las decisiones operativas en toda la organización.

Funciones

- Supervisar y coordinar todas las actividades operativas de MamáMarket, asegurando la eficiencia y efectividad de los procesos.
- Dirigir equipos multidisciplinarios, incluyendo áreas como desarrollo de software, logística, atención al cliente y operaciones comerciales, para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.
- Desarrollar e implementar políticas y procedimientos operativos, garantizando la consistencia y el cumplimiento de estándares de calidad.
- Optimizar procesos y flujos de trabajo, identificando oportunidades de mejora continua y aplicando metodologías y herramientas de gestión de la calidad.
- Utilizar datos y métricas para monitorear el desempeño operativo, identificar tendencias y áreas de oportunidad, y tomar decisiones informadas para mejorar la eficiencia y la rentabilidad.
- Colaborar estrechamente con otros líderes y departamentos, como marketing, ventas y soporte, para asegurar la alineación de las operaciones con la estrategia general de la empresa.

- Gestionar recursos y presupuestos operativos de manera eficiente, maximizando el retorno de la inversión y optimizando costos.
- Promover una cultura organizacional orientada al rendimiento y la innovación, fomentando la colaboración y el desarrollo profesional de los empleados.

Nota: Elaboración propia

Tabla 11

Definición de Perfil y funciones del cargo de Director de Soporte

Perfil de Cargo y funciones – director de Soporte
<p>Descripción General del Perfil</p> <ul style="list-style-type: none">– Experto en tecnología de la información y soporte técnico, con al menos 5 años de experiencia en roles similares.– Formación académica en informática, sistemas de información o áreas relacionadas, con conocimientos sólidos en administración de sistemas y tecnologías de la información. Deseables estudios de especialización y/o Maestría en Gerencia de Sistemas de Información, Gerencia de Proyectos de Tecnología, Arquitectura de software o disciplinas relacionadas.– Habilidad demostrada en la resolución de problemas técnicos y en la administración de sistemas informáticos, incluyendo redes, servidores, bases de datos y aplicaciones web.– Habilidad para trabajar bajo presión y priorizar tareas en entornos dinámicos.– Proactividad en la identificación de oportunidades de mejora y optimización de procesos tecnológicos.– Capacidad de trabajo en equipo y colaboración para alcanzar objetivos comunes.
<p>Funciones</p>

- Proporcionar el respaldo necesario para mantener la operatividad continua de la plataforma MamáMarket.
- Administrar el contrato del proveedor de tecnología y desarrollo de software velando por el cumplimiento de los términos establecidos para su prestación.
- Trabajar en conjunto con el proveedor de tecnología y desarrollo de software para administrar la infraestructura tecnológica de la compañía y dar solución a los problemas técnicos, brindando el soporte y mantenimiento requerido por la plataforma MamáMarket.
- Implementar y mantener políticas y procedimientos de seguridad de la información, incluyendo copias de seguridad, control de acceso y protección contra amenazas cibernéticas.
- Colaborar con otros departamentos, como operaciones y atención al cliente, para garantizar la integración de soluciones tecnológicas y la alineación con los objetivos estratégicos de la compañía.
- Mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias y mejores prácticas en tecnología de la información y soporte técnico, identificando oportunidades de mejora y optimización en los procesos y sistemas existentes.

Nota: Elaboración propia

Tabla 12

Definición de Perfil y funciones del cargo Director de Mercadeo

Perfil de Cargo y funciones – Director de Mercadeo
Descripción General del Perfil
<ul style="list-style-type: none">– Profesional con al menos 7 años de experiencia en marketing y desarrollo de marca, demostrando un historial exitoso en roles similares.

- Formación académica en marketing, publicidad o comunicación social, con sólidos conocimientos en estrategias de marketing y branding. Deseable especialización y/o maestría en mercadeo, marketing digital o disciplinas relacionadas.
- Liderazgo de equipos de marketing y desarrollo de marca, impulsando el crecimiento y la visibilidad de la marca.
- Experiencia en la creación e implementación de campañas de marketing integradas, incluyendo marketing digital, relaciones públicas, publicidad y eventos.
- Habilidad para desarrollar y gestionar presupuestos de marketing de manera efectiva.
- Sólida comprensión de las métricas de marketing y la capacidad para analizar datos e informar sobre el rendimiento de las campañas.
- Experiencia en la gestión de proyectos y la entrega de resultados a tiempo y dentro del presupuesto.

Funciones

- Impulsar la visibilidad y el posicionamiento de la marca MamáMarket en el mercado, desarrollando e implementando estrategias de branding consistentes y diferenciadoras.
- Desarrollar e implementar estrategias de marketing efectivas para atraer a clientes y proveedores potenciales, utilizando una combinación de tácticas de marketing digital, publicidad, relaciones públicas y eventos.
- Gestionar el presupuesto de marketing de la empresa, asegurando una asignación eficiente de recursos para maximizar el retorno de la inversión y alcanzar los objetivos comerciales.

- Realizar análisis de mercado y seguimiento de la competencia para identificar oportunidades de crecimiento y ajustar las estrategias de marketing según sea necesario.
- Colaborar con otros departamentos, como ventas y atención al cliente, para alinear las estrategias de marketing con los objetivos comerciales y las necesidades del cliente.
- Supervisar y coordinar el equipo de desarrollo de marca, asegurando la ejecución efectiva de las iniciativas de marketing y el cumplimiento de los plazos.
- Evaluar continuamente el desempeño de las actividades de marketing, utilizando métricas clave para medir el impacto y realizar ajustes según sea necesario para optimizar los resultados.
- Mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias y mejores prácticas en marketing y desarrollo de marca, aplicando nuevos enfoques y técnicas innovadoras para mantener la relevancia y la competitividad de MamáMarket en el mercado.

Nota: Elaboración propia

Tabla 13

Definición de Perfil y funciones del cargo de Vicepresidente de Ventas

Perfil de Cargo y funciones – Vicepresidente de Ventas
Descripción General del Perfil
<ul style="list-style-type: none">– Profesional con al menos 8 años de experiencia en ventas y gestión de equipos, demostrando habilidades sólidas en liderazgo, motivación y coaching.

- Formación académica en administración de empresas, marketing o ventas, con un sólido conocimiento de las estrategias y técnicas de venta. Deseable especialización y/o maestría en Gestión Comercial, Dirección de Ventas o disciplinas relacionadas.
- Experiencia en la gestión y liderazgo de equipos de ventas de alto rendimiento, motivando e inspirando a los colaboradores para alcanzar su máximo potencial.
- Comprensión del ciclo de ventas y las técnicas de negociación más efectivas.
- Habilidad para identificar y desarrollar oportunidades de negocio, creando relaciones duraderas con clientes y socios estratégicos.
- Experiencia en la implementación de estrategias de ventas y marketing, utilizando herramientas y metodologías innovadoras para optimizar el rendimiento.
- Capacidad para analizar datos de ventas y generar informes, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones estratégicas.

Funciones

- Liderar el equipo de ejecutivos de ventas, proporcionando dirección estratégica, apoyo y orientación para alcanzar los objetivos de ventas de la empresa.
- Impulsar el crecimiento de la empresa mediante la adquisición de nuevos clientes, identificando oportunidades de mercado, desarrollando estrategias efectivas de prospección y cerrando acuerdos comerciales clave.
- Gestionar y fortalecer las relaciones con los clientes actuales, asegurando un alto nivel de satisfacción del cliente, identificando necesidades adicionales y oportunidades de venta cruzada, y fomentando la lealtad a largo plazo.
- Desarrollar e implementar planes de ventas efectivos, estableciendo metas claras, métricas de rendimiento y procesos de seguimiento para garantizar el éxito del equipo de ventas.

- Colaborar estrechamente con otros departamentos, como Marketing, Operaciones y Desarrollo de Productos, para alinear estrategias y asegurar una ejecución coherente y efectiva en toda la organización.
- Analizar regularmente el desempeño de ventas, utilizando datos y métricas clave para identificar áreas de mejora, oportunidades de crecimiento y amenazas potenciales, y tomar medidas correctivas según sea necesario.
- Mantenerse actualizado sobre las tendencias del mercado, los cambios en la industria y las mejores prácticas en ventas, aplicando nuevos enfoques y técnicas para mantener la competitividad y el éxito en el mercado.
- Actuar como un líder visionario y un modelo a seguir para el equipo de ventas, promoviendo una cultura de excelencia, colaboración y alto rendimiento en toda la organización.

Nota: Elaboración propia

Tabla 14

Definición de Perfil y funciones del cargo de Ejecutivo de Ventas

Perfil de Cargo y funciones – Ejecutivo de Ventas
Descripción General del Perfil
<ul style="list-style-type: none">– Profesional con al menos 2 años de experiencia en ventas y atención al cliente, con un historial de éxito en la generación de leads, calificación, cierre de ventas y satisfacción del cliente.– Formación académica en administración de empresas, marketing o ventas. Se valoran certificaciones o cursos complementarios en áreas como negociación, comunicación efectiva y técnicas de venta.

- Habilidad para comprender las necesidades del cliente y ofrecer soluciones personalizadas que satisfagan sus expectativas.
- Orientación a resultados y actitud proactiva, con la capacidad de trabajar de forma independiente y como parte de un equipo para alcanzar objetivos ambiciosos.
- Dominio de las herramientas tecnológicas utilizadas en el área de ventas, como CRM, herramientas de comunicación y plataformas de gestión de clientes.

Funciones

- Identificar y generar leads potenciales, utilizando diversas fuentes como bases de datos, redes sociales, eventos empresariales y referencias de clientes existentes para identificar oportunidades de venta.
- Calificar leads, evaluando su nivel de interés, necesidades y capacidad de compra, para priorizar y enfocar los esfuerzos de venta en aquellos prospectos con mayor probabilidad de convertirse en clientes.
- Cerrar ventas, presentando de manera persuasiva los productos o servicios de la empresa, superando objeciones y negociando condiciones comerciales para alcanzar acuerdos satisfactorios para ambas partes.
- Brindar soporte y atención al cliente durante todo el proceso de venta y postventa, respondiendo a consultas, proporcionando información adicional, coordinando la entrega de productos o servicios y asegurando la satisfacción del cliente.
- Mantenerse actualizado sobre los productos, servicios y políticas de la empresa, así como sobre las tendencias del mercado y la competencia, para poder proporcionar información precisa y asesoramiento experto a los clientes.
- Registrar y mantener actualizada la información de ventas y clientes en el sistema CRM de la empresa, documentando todas las interacciones y actividades

<p>comerciales para facilitar el seguimiento y la gestión efectiva de las relaciones con los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none">– Colaborar con otros departamentos, como Marketing y Servicio al Cliente, para compartir información relevante, alinear estrategias y garantizar una experiencia integral y consistente para los clientes en todas las etapas del ciclo de vida.– Participar en reuniones de ventas, sesiones de capacitación y actividades de desarrollo profesional proporcionadas por la empresa, buscando mejorar continuamente sus habilidades y conocimientos para impulsar el éxito personal y contribuir al crecimiento de la organización.
--

Nota: Elaboración propia

Tabla 15

Definición de Perfil y funciones del cargo de Coordinador de Gestión al Cliente

Perfil de Cargo y funciones – Coordinador de Gestión al Cliente
<p>Descripción General del Perfil</p> <ul style="list-style-type: none">– Profesional con al menos 3 años de experiencia en atención al cliente, demostrando habilidades sólidas en comunicación, empatía y resolución de problemas.– Formación académica en administración de empresas, psicología o áreas relacionadas, proporcionando una base sólida de conocimientos en gestión de clientes y manejo de equipos de atención al cliente.– Certificaciones en atención al cliente, liderazgo o gestión de equipos serán consideradas una ventaja significativa.– Excelentes habilidades de comunicación, capaz de transmitir información de manera clara y comprensible, así como de escuchar activamente las necesidades y preocupaciones de los clientes.– Comprometido con la satisfacción de los usuarios.

- Orientado a resultados y enfocado en el logro de objetivos.
- Dominio de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) y herramientas de gestión de clientes (CRM).
- Experiencia en el uso de herramientas de análisis de datos y generación de informes.

Funciones

- Liderar el equipo de asesores de gestión al cliente, proporcionando dirección, orientación y apoyo para garantizar un servicio excepcional y consistente a los usuarios de MamáMarket.
- Brindar un servicio excepcional a los usuarios de MamáMarket, respondiendo a consultas, resolviendo problemas y proporcionando asistencia personalizada para garantizar una experiencia positiva y satisfactoria.
- Garantizar la resolución de cualquier inquietud o problema que tengan los usuarios, dentro de los Acuerdos de Nivel de Servicios establecidos, gestionando de manera eficiente las solicitudes de los clientes y asegurando una respuesta oportuna y efectiva.
- Supervisar el cumplimiento de los Acuerdos de Nivel de Servicios (SLA) establecidos con los clientes, monitoreando los tiempos de respuesta, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, e implementando acciones correctivas según sea necesario para mejorar el desempeño.
- Analizar y evaluar la retroalimentación de los clientes, recopilando datos sobre sus experiencias, sugerencias y quejas, y utilizando esta información para identificar áreas de mejora y oportunidades para fortalecer la relación con los clientes.
- Colaborar con otros departamentos, como Ventas, Marketing y Desarrollo de Producto, para compartir información relevante sobre las necesidades y expectativas

<p>de los clientes, alinear estrategias y coordinar acciones para mejorar la experiencia del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none">– Desarrollar y mantener actualizados los procedimientos y políticas de atención al cliente, asegurando su coherencia y relevancia con respecto a las necesidades cambiantes de los clientes y las mejores prácticas del sector.– Participar en reuniones de equipo, sesiones de capacitación y actividades de desarrollo profesional proporcionadas por la empresa, buscando mejorar continuamente sus habilidades y conocimientos para ofrecer un servicio de excelencia y contribuir al éxito de la organización.

Nota: Elaboración propia

Tabla 16

Definición de Perfil y funciones del cargo de Asesor de Gestión al Cliente

Perfil de Cargo y funciones – Asesor de Gestión al Cliente
<p>Descripción General del Perfil</p> <ul style="list-style-type: none">– Profesional con al menos 1 año de experiencia en atención al cliente y resolución de problemas, demostrando habilidades sólidas en comunicación, empatía y capacidad para resolver problemas.– Formación académica en administración de empresas, psicología o áreas relacionadas, proporcionando una base sólida de conocimientos en gestión de relaciones con clientes y comprensión del comportamiento humano.– Excelentes habilidades de comunicación, capaz de establecer relaciones efectivas con los clientes, comprender sus necesidades y resolver sus inquietudes de manera satisfactoria.
<p>Funciones</p>

- Brindar soporte y asistencia a los usuarios de MamáMarket, ofreciendo orientación y soluciones a sus consultas, problemas y solicitudes a través de múltiples canales de comunicación, como chat en línea, correo electrónico o teléfono.
- Resolver problemas y responder preguntas de los usuarios de manera oportuna y efectiva, utilizando recursos internos y conocimientos especializados para proporcionar soluciones satisfactorias.
- Recopilar y consolidar los comentarios de los usuarios en la base de conocimiento de la plataforma, contribuyendo a la actualización y mejora continua de los procesos, productos y servicios de MamáMarket.
- Registrar y documentar cada interacción con el cliente de manera precisa y completa en el sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM), asegurando un seguimiento adecuado y la continuidad del servicio.
- Identificar tendencias y patrones en las consultas y problemas de los clientes, proporcionando retroalimentación y recomendaciones a los departamentos pertinentes para mejorar productos, servicios y procesos.
- Colaborar estrechamente con otros miembros del equipo de Gestión al Cliente y otros departamentos, como Desarrollo de Producto y Marketing, para resolver problemas complejos y garantizar una experiencia integrada para los clientes.
- Participar en sesiones de capacitación y desarrollo profesional para mantenerse actualizado sobre los productos, servicios y políticas de la empresa, así como para mejorar sus habilidades en atención al cliente y resolución de problemas.

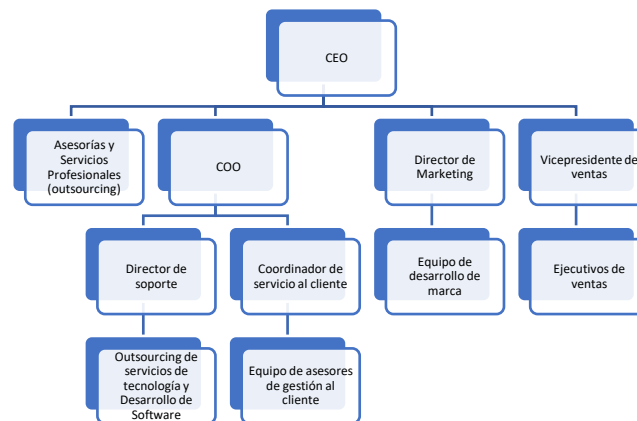
Nota: Elaboración propia

8.4. Organigrama

Con base en el organigrama presentado en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** de la sección 3, en la que se presenta la naturaleza del proyecto, se ha elaborado una versión ampliada que incorpora los servicios contratados mediante un esquema de outsourcing o tercerización (ver Figura 20). Se considera importante incluir esta información, para destacar la vinculación con los recursos externos necesarios para el funcionamiento de MamáMarket, y así mostrar cómo se gestionan dentro de su estructura organizacional.

Figura 20

Estructura organizacional MamáMarket con servicios de outsourcing o tercerizados



Nota: Elaboración propia con base en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Dado que MamáMarket se encuentra en el proceso de establecer sus operaciones, se ha diseñado una estructura organizativa inicial que optimiza los recursos disponibles. En esta propuesta, no se ha incluido un departamento o área de Talento Humano separado. En cambio, durante las etapas iniciales, las funciones tradicionalmente asociadas con dicha área serán desempeñadas de manera conjunta por el CEO y el COO.

Esta decisión se fundamenta en la agilidad y la maximización de recursos durante la fase de arranque de la empresa. El CEO y el COO trabajarán en estrecha colaboración para abordar las necesidades de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal. Su enfoque conjunto garantizará que la gestión del talento esté alineada con la visión estratégica de la empresa y permita una rápida adaptación a medida que MamáMarket crece y evoluciona.

Conforme la empresa avance en su desarrollo y sus necesidades de gestión de talento se vuelvan más complejas, se considerará la creación de un departamento específico de Talento Humano o la contratación de servicios externos especializados. Esta transición se realizará de manera estratégica y gradual, asegurando que la estructura organizativa evolucione de manera coherente con las necesidades cambiantes de la empresa y su equipo humano.

También es importante recordar que, inicialmente, las consultorías y servicios profesionales se enfocan en los campos legal y contable. No obstante, podrían expandirse hacia otros ámbitos (por ejemplo, gestión financiera o como se indicó anteriormente, Talento Humano, entre otros) tras una evaluación financiera y la autorización correspondiente de las partes involucradas.

8.5. Factores Clave de la Gestión del Talento Humano

Los factores clave que se tendrán en cuenta a nivel de la gestión del talento humano en MamáMarket son: la selección y retención del talento humano, el clima organizacional, el salario emocional y el desarrollo de competencias.

8.5.1. Selección del Talento Humano

En este factor es importante definir los perfiles y las competencias que se requieren en MamáMarket para ello se analizarán los requerimientos en cuanto habilidades, conocimientos, experiencia y capacidades (Bravo Ross & Delgado Litar, 2022) que se les solicitará a los candidatos para su selección, de forma que se facilite una integración fluida y eficaz en la operativa del negocio desde el momento de su ingreso.

Es imperativo que estos procesos sean transparentes y cumplan con los requerimientos legales, evitando cualquier forma de discriminación y protegiendo la confidencialidad de los datos de los candidatos. Además, se deberá proporcionar retroalimentación sobre el desempeño y basarse en criterios objetivos tanto éticos como técnicos, los cuales deberán guiar cada etapa del proceso, desde la publicación de la convocatoria hasta la comunicación de los resultados. Esto no solo garantizará la selección de los colaboradores más idóneos, sino que también reforzará la integridad y la credibilidad del proceso de selección, fortaleciendo la imagen de MamáMarket.

Entre los criterios de selección a considerar, es necesario incluir competencias sociales como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la capacidad de escucha y la resolución de problemas, así como la adaptación a los cambios. Estas habilidades son especialmente relevantes en un entorno como MamáMarket, donde la interacción con los usuarios y la colaboración entre diferentes áreas serán fundamentales para cumplir con la misión y alcanzar la visión establecidas.

Además, es evidente que en este ámbito se debe hacer uso de herramientas tecnológicas y establecer alianzas estratégicas con empresas especializadas en facilitar procesos de selección. La adquisición de software y sistemas de inteligencia artificial

también desempeñará un papel importante al proporcionar herramientas que agilicen la toma de decisiones durante el proceso de selección.

8.5.2. Retención de Talento Humano

La retención del talento humano se perfila como un elemento fundamental para el futuro éxito de MamáMarket. En un contexto de creciente competencia en el mercado, la capacidad de la empresa para atraer, desarrollar y mantener a sus colaboradores más talentosos será determinante para mantener y fortalecer su posición competitiva, así como para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. En este sentido, la implementación de estrategias específicas de retención del talento humano se vuelve imperativa. Estas estrategias podrían abarcar diferentes iniciativas, tales como:

Reconocimiento y valorización del talento

MamáMarket implementará estrategias de reconocimiento y valorización del talento humano, fomentando una cultura de apreciación y gratitud hacia los colaboradores que contribuyan significativamente al logro de los objetivos de la empresa.

Se establecerán programas de incentivos y reconocimientos que premien el desempeño excepcional, la innovación y el compromiso con la organización.

Se crearán oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, permitiendo a los colaboradores ampliar sus habilidades y conocimientos, y avanzar en su carrera dentro de la empresa.

Fomento de la experiencia y el conocimiento

MamáMarket reconocerá la importancia de la experiencia y el conocimiento acumulados por sus colaboradores, especialmente aquellos que han sido parte de la formación y el crecimiento de la empresa.

Se diseñarán programas de mentoría y transferencia de conocimiento, asegurando que la experiencia y las habilidades de los colaboradores experimentados se transmitan a las nuevas generaciones.

Se creará un entorno de aprendizaje continuo, fomentando la participación en cursos, talleres y conferencias que permitan a los colaboradores mantenerse actualizados en las últimas tendencias y tecnologías del sector.

Planificación para la sucesión

MamáMarket desarrollará un plan integral de sucesión para identificar y preparar a los futuros líderes de la empresa.

Se evaluarán las habilidades y el potencial de los colaboradores, brindándoles oportunidades de desarrollo y capacitación que les permitirán asumir roles de mayor responsabilidad, en la medida que avancen en sus trayectorias profesionales.

Se establecerá un programa de rotación de puestos que permita a los colaboradores adquirir experiencia en diferentes áreas de la empresa, preparándolos para asumir nuevos desafíos y responsabilidades.

Al invertir en la retención del talento humano, MamáMarket asegurará contar con un equipo altamente calificado, motivado y comprometido con el éxito de la empresa. Esto permitirá a la empresa enfrentar los retos del futuro con mayor confianza y alcanzar un crecimiento sostenible a largo plazo.

8.5.3. Clima organizacional

Para mantener y mejorar el factor clima organizacional, en MamáMarket se fomentará una cultura de comunicación respetuosa y abierta, donde la honestidad entre los diferentes estamentos será una de las características principales, respaldado por un ambiente laboral propicio para alcanzar la excelencia, tal como se evidencia en la investigación de (Mendoza-Vargas, Burbano-Pantoja, & Mendoza-Vargas, 2022).

Para lograrlo, se implementarán espacios y estrategias de comunicación que fomenten la expresión de sugerencias e inquietudes por parte de los colaboradores. Además, se establecerán reuniones periódicas para informar sobre cambios, avances y oportunidades organizacionales, promoviendo así la colaboración y el trabajo en equipo, y reconociendo los logros individuales y colectivos.

De igual manera se deberán establecer estrategias que permitan la prevención del acoso laboral, en sus diferentes modalidades, de acuerdo con la ley 1010 de 2006. Estas estrategias serán complementarias a la labor que desempeñará el Comité de Convivencia Laboral.

Dentro de la organización se impulsará una competencia justa, asegurando que todos los colaboradores tengan igualdad de oportunidades para avanzar en sus carreras profesionales. Esto se logrará mediante la provisión de capacitación, evaluaciones transparentes de su desempeño y la entrega de retroalimentaciones para identificar áreas de mejora, propiciando así su progreso y participación en procesos de ascenso claramente definidos.

Finalmente, MamáMarket, se comprometerá a priorizar el bienestar integral de sus colaboradores, creando un entorno laboral que promueva su salud física, emocional y profesional. Se esforzará por convertir el lugar de trabajo en un espacio donde los empleados se sientan acogidos y respaldados, como si estuvieran en un segundo hogar. Con este propósito, se implementará un programa integral de bienestar que comprenderá las siguientes acciones:

Encuestas periódicas: Se realizarán encuestas de clima laboral con regularidad para identificar áreas de mejora y las necesidades específicas de los colaboradores de MamáMarket.

Pruebas de riesgos psicosociales: Se evaluarán periódicamente los riesgos psicosociales a los que están expuestos los colaboradores para tomar medidas preventivas y promover su salud mental.

Acciones dirigidas a superar las dificultades: Basándose en los resultados de las encuestas y las pruebas de riesgos psicosociales, se implementarán acciones concretas para abordar las dificultades identificadas y mejorar el bienestar de los empleados. Estas acciones podrían incluir:

- Programas de capacitación y desarrollo: Se ofrecerá capacitación en temas relacionados con la salud física y mental, el manejo del estrés y las habilidades de comunicación.
- Servicios de apoyo psicológico: Se brindará acceso a servicios de apoyo psicológico individual y grupal para que los colaboradores puedan recibir atención especializada en caso de requerirla.
- Actividades de integración y bienestar: Se organizarán actividades de integración y bienestar para fomentar el compañerismo y la diversión entre los colaboradores.

8.5.4. Salario emocional

Para desarrollar este factor, se identificarán los motivadores del talento humano de MamáMarket. Este proceso se llevará a cabo mediante la aplicación de diferentes herramientas y métodos de evaluación, como valoraciones de competencias, análisis de necesidades de formación, evaluaciones de desempeño, así como también mediante la realización de grupos focales y entrevistas estructuradas con los colaboradores. Se

procederá a analizar los motivadores presentes en otras compañías en Colombia y en los países que se vean impactados por las operaciones futuras de MamáMarket.

Posteriormente, se mejorarán, en la medida de las posibilidades de la compañía, los beneficios destinados a los trabajadores con el fin de fomentar su fidelización con MamáMarket.

Además, es importante personalizar la oferta de salario emocional y, en la medida de lo posible, diseñar estrategias que ayuden a los empleados a equilibrar su vida laboral y personal.

En últimas lo que se pretende es generar un bienestar físico y psicológico de los colaboradores, así como la mediación entre el proyecto de vida personal y los objetivos empresariales, unido a un buen clima organizacional y a las posibilidades de ascenso (Cordero-Guzmán, Beltrán-Tenorio, & Bermeo-Pazmiño, 2022), lo que harán que trabajar en MamáMarket sea una experiencia única.

8.5.5. Desarrollo de competencias

Para este factor, será fundamental establecer las competencias que se hayan consolidado, las competencias emergentes y las que sea necesario fortalecer, señalando los niveles de desempeño esperados para cada competencia relacionada por cada uno de los puestos de trabajo de MamáMarket, esto garantizará que los colaboradores dispongan de las herramientas necesarias para llevar a cabo esta importante tarea.

Las competencias para evaluar abarcarán diferentes frentes: desde habilidades sociales hasta técnicas y de liderazgo, que fomenten la creación de un ecosistema de innovación y creatividad (Ramírez Torres, 2022). En el caso de MamáMarket, es imperativo prestar atención a estas características debido al sector económico en el que opera, el comercio electrónico o mercado en línea. Su supervivencia y crecimiento dependen de ello, ya que el sector experimenta cambios tecnológicos constantes, requiriendo una posición proactiva y actualizada para mantenerse en vigencia.

Una vez establecidas las competencias y niveles de desempeño, se realizará la retroalimentación con los colaboradores y se iniciarán procesos de formación y de entrenamiento para fortalecer o adquirir las competencias emergentes o aquellas de las que se adolece, entendiendo que este proceso no es único o concluyente, sino que debe ser continuo, fomentando así una cultura de aprendizaje en MamáMarket. Esto implicará reconocer y valorar el esfuerzo de los colaboradores, ofreciendo oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.

El desarrollo del programa que lleve a cumplir con este factor debe ser adaptable para ajustarse a las necesidades específicas de cada puesto, considerando que distintos roles pueden demandar competencias y niveles variados. Además, se debe establecer un sistema de evaluación para medir los resultados del programa de gestión por competencias, focalizándose especialmente en el rendimiento de los colaboradores y en el impacto general en la organización.

Este enfoque tiene como objetivo asegurar que MamáMarket cuente con un equipo altamente capacitado, productivo y comprometido

8.6. Esquema de Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo de MamáMarket se fundamentará en la integridad, procurando el respeto por todos los grupos de interés y manteniendo transparencia en su estructura.

El órgano máximo de decisión o de gobierno será la asamblea de socios, la cual en el momento estaría compuesta por dos socios, dentro de sus funciones se encontrará elegir a los directivos de la compañía, aprobar reformas a los estatutos de MamáMarket y aprobar los estados financieros.

Se establecerá una junta directiva de mínimo tres miembros con sus suplentes, que será un órgano asesor, conformado por personal experto externo a la organización y que servirá para potenciar y catapultar a MamáMarket hacia el logro de sus propósitos, si bien no deben ser accionistas, serán designados por estos últimos. La selección estará regida por requisitos estrictos: titulación mínima de maestría en áreas relacionadas con STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Arte y Matemáticas), psicología u otros campos empresariales, junto con una experiencia mínima de siete años en comercio electrónico o consultoría en innovación, marketing o emprendimiento. Además, se requerirá una trayectoria intachable, lo que asegurará transparencia en los procesos de la empresa y proporcionará una perspectiva visionaria necesaria para mantener a MamáMarket a la vanguardia.

Contará con una persona designada como CEO que se encargará de la dirección de la empresa y otra como COO que se encargará de que todas las operaciones de la empresa funcionen bien.

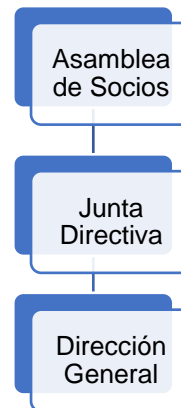
Contará además con una persona que será revisor fiscal, así como un contador.

Se elaborará un código de ética que cuente con los principios que guíen el actuar de los integrantes de la organización frente a los diferentes grupos de interés y con un código de buen gobierno que fijará las reglas de integridad de la alta dirección, los compromisos con las políticas institucionales y los mecanismos para hacer cumplir el código.

En la Figura 21 se evidencia la estructura general propuesta para el Gobierno Corporativo de MamáMarket, alineada con la descripción previamente realizada.

Figura 21

Esquema General de Gobierno Corporativo de MamáMarket



Nota: Elaboración propia.

8.7. Aspectos legales

A continuación, se presentan los principales aspectos legales como es la normatividad sobre comercio electrónico que es aplicable en Colombia, esto debido a que MamáMarket es un *Marketplace* y por lo tanto, se encuentra en este sector, de ahí que sea indispensable consultar los aspectos jurídicos relevantes antes de iniciar el proceso de constitución de la empresa, para determinar los alcances y responsabilidades que podría asumir y establecer estrategias de *compliance*, con el fin de prevenir los riesgos jurídicos en MamáMarket.

8.7.1. Normatividad sobre comercio electrónico

Colombia está teniendo un gran impulso en el comercio electrónico, la introducción de estrategias de pago, así como el auge de empresas en este sector y el apoyo decidido del gobierno desde hace varios períodos, a través del Ministerio de Tecnología e Innovación (MinTIC) que intenta potenciarlo, muestra de ello es la Ley 2108 de 2021 (Congreso de la República, 2021), que promueve el internet como un servicio público esencial y universal, esto significa que se debe garantizar a cada ciudadano colombiano la posibilidad de acceder a la web y uno de los efectos es el crecimiento del comercio electrónico. Lo mismo ocurre con la Ley 1607 de 2012 (Congreso de la República de Colombia, 2012), la cual promueve la factura electrónica, incentivando a que las empresas se acerquen más hacia lo digital, e incentivando el comercio electrónico.

Una de las modalidades de comercio electrónico que ha tenido mejor dinámica son los *Marketplace*, esto es, el ejercicio de intermediación digital entre compradores y vendedores sobre productos y servicios, donde esta plataforma genera experiencias que permiten la promoción y en ocasiones, pueden ofrecer productos propios.

En Colombia existe normatividad sobre Comercio electrónico, pero no existe una regulación específica sobre los *Marketplace*, aquí se tratará de mostrar algunos aspectos jurídicos para este tipo de negocios en el país.

Las principales normas que regulan el comercio electrónico en Colombia son las siguientes:

- a) Ley 527 de 1999 (Congreso de la República de Colombia, 1999), esta es la primera norma que de forma clara define y da ejemplos de qué se puede entender por comercio electrónico, señalando las modalidades, pero cuyos efectos se siguen por las mismas reglas de los comerciantes en el país.
- b) Ley 1581 de 2012 (Congreso de la República de Colombia, 2012) donde se regula el habeas data o el manejo de datos personales. El comercio electrónico y en especial los *Marketplace* utilizan bases de datos que deben ser seguras donde se encuentra información de las compañías dueñas de los productos y de los consumidores, es importante que se tengan en cuenta las reglas establecidas en esta norma, para el manejo de este tipo de información y la inscripción de la base de datos en la Superintendencia de Industria y Comercio.
- c) Ley 1480 de 2011 (Congreso de la República de Colombia, 2011) en cuyos artículos 49 y siguientes establece las formas de regulación del comercio electrónico, diferenciando los portales de contacto, que solo hacen trabajo de intermediación, pero no fijan condiciones, con los portales de comercio electrónico que ofrecen sus servicios o van mucho más allá de la intermediación, estableciendo canales de pago, fijando precios, etc. El problema con esta norma es su ambigüedad con relación a los *Marketplace*, pues estos últimos deberían ser tratados como portal de contacto en los términos establecidos de su artículo 53,

pero el problema es que los servicios que se ofrecen, no solo son de intermediación, además para darle a los usuarios seguridad, existen ejemplos como el de *Rappi* que tiene su plataforma de pago y ofertan servicios, además, los negocios entre el vendedor y el comprador, deben hacerse dentro de la misma plataforma, no pone en contacto directo a la tienda con el usuario, yendo más allá de la intermediación, con esto ya se convierte en portal de comercio electrónico, de acuerdo con el artículo 50 del Estatuto del Consumidor, además, así lo estableció la sentencia 00016593 de 2019 de la Superintendencia de Industria y Comercio (Superintendencia de Industria y Comercio, 2019). La importancia de establecer si se trata de un portal de comercio electrónico a un portal de contacto es el aspecto de la responsabilidad de la plataforma, esto es, si la plataforma es responsable ante los usuarios de los productos que se ofertan, como es el caso del portal de comercio electrónico, o si no se hace responsable, porque solo acerca a las partes y estas pueden sellar el contrato incluso por fuera del portal, como sucede con los portales de contacto.

- d) En cuanto a políticas, es muy importante el CONPES 4012 de 2020 (Departamento Nacional de Planeación, 2020) donde se establecieron planes de acción para la generación de capacidades de apropiación del comercio electrónico tanto en empresas como en usuarios del país, así como establecer mejores prácticas para la logística de este tipo de comercio.

8.8. Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad

MamáMarket será una empresa privada, con ánimo de lucro, constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada, acorde con los lineamientos establecidos en la Ley

1258 de 2008 (Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada, 2008), cuyo nombre de registro en Cámara de comercio será MamáMarket S.A.S.

Lo anterior significa que se tratará de una persona jurídica independiente de los socios y al tratarse de una sociedad por acciones, las responsabilidades patrimoniales están ligadas al patrimonio o activos de la sociedad y no de los bienes de los socios.

Su acta de constitución y estatutos se realizará a través de documento privado, el cual será registrado en la Cámara de Comercio de Bogotá.

8.9. Regímenes Especiales

MamáMarket por tratarse en su objeto social de un *Marketplace* y constituirse como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), no está sometida a ningún régimen especial.

9. Aspectos Financieros

Para MamáMarket, como startup en sus primeras etapas de desarrollo, los objetivos financieros se centrarán en el crecimiento y la expansión del negocio, con un enfoque en el desarrollo de su base de clientes y la generación de ventas. Dado que se trata de una empresa emergente, es crucial que los objetivos financieros estén alineados con su etapa inicial y su naturaleza de inversión a largo plazo.

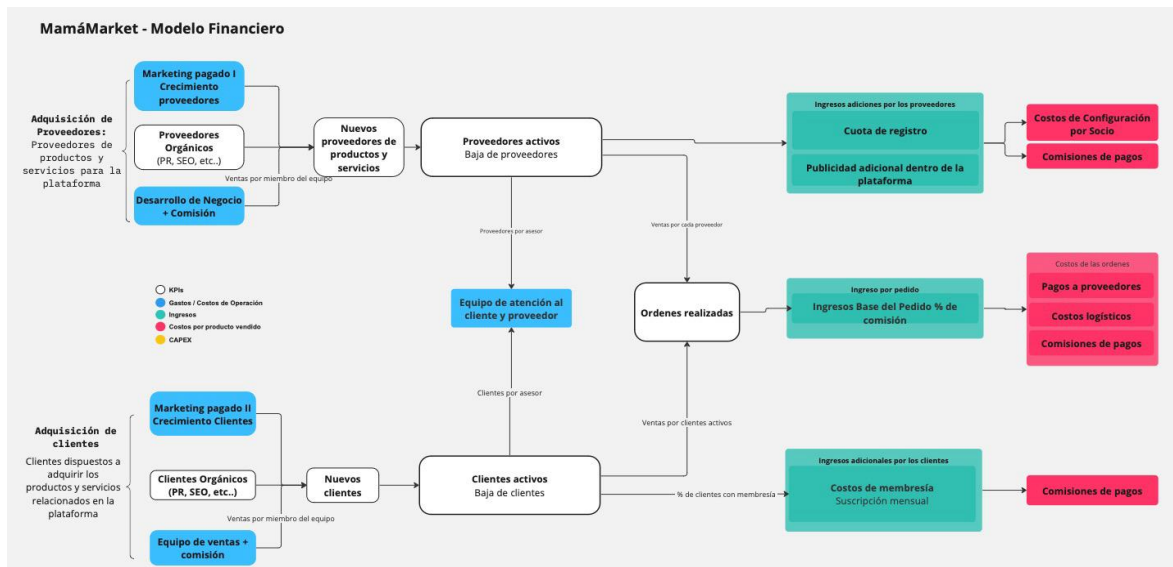
9.1. Objetivos financieros

- Adquisición de clientes: Consolidar una base sólida de clientes, priorizando estrategias de mercadeo y ventas que permitan llegar a un amplio público objetivo y aumentar la visibilidad de la marca.
- Crecimiento de ventas: Incrementar progresivamente el volumen de ventas mediante la promoción de productos y servicios, la mejora de la experiencia del cliente y la diversificación del catálogo de productos para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.
- Inversión en marketing y publicidad: Destinar recursos significativos al desarrollo de estrategias de marketing y publicidad que ayuden a posicionar la marca en el mercado y atraer a nuevos clientes.
- Desarrollo de infraestructura tecnológica: Invertir en la implementación y mejora de la plataforma tecnológica de MamáMarket, incluyendo su sitio web, aplicaciones móviles y sistemas de gestión de ventas.
- Gestión eficiente de recursos: Mantener un control riguroso sobre los costos operativos y administrativos, optimizando el uso de los recursos disponibles para maximizar la rentabilidad y minimizar los riesgos financieros asociados con la operación de la startup.

9.2. Supuestos económicos para la simulación

Para la simulación, se ha desarrollado un modelo financiero detallado, representado en la Figura 22 que abarca tanto los costos de operación como las fuentes de ingresos de MamáMarket.

Figura 22
Modelo financiero MamáMarket



Nota: Elaboración propia con base al modelo disponible en <https://slidebean.com>

En cuanto a los costos de operación, se han identificado cinco categorías principales:

Marketing pagado para el crecimiento de la base de proveedores: Se destina un presupuesto para estrategias de marketing dirigidas a atraer y retener proveedores en la plataforma.

Comisiones para el desarrollo del negocio en proveedores: Esto incluye bonos e incentivos para motivar a los proveedores a participar activamente en la plataforma y ofrecer sus productos y servicios.

Marketing pagado para el crecimiento de la base de clientes: Se asigna un presupuesto para campañas de marketing dirigidas a aumentar la base de clientes y promover la plataforma entre el público objetivo.

Equipo de ventas y comisiones para clientes: Se prevén gastos relacionados con la contratación y compensación del equipo de ventas, así como comisiones para incentivar la adquisición y retención de clientes.

Equipo de atención al cliente y proveedores: Se asignan recursos para el desarrollo y mantenimiento de un equipo dedicado a brindar soporte y atención tanto a los clientes como a los proveedores de la plataforma.

En cuanto a las fuentes de ingresos, se han identificado cuatro áreas clave:

Cuota de registro para proveedores: Se establece un cargo inicial para los proveedores por la publicación y mantenimiento de sus perfiles en la plataforma, a partir del mes 37 de operación.

Publicidad adicional dentro de la plataforma: Se ofrece la opción de destacar los productos y servicios de los proveedores mediante publicidad adicional dentro de la plataforma, como un servicio opcional a partir del mes 37 de operación.

% de ingreso por comisión de venta de producto o servicio: Se obtiene un porcentaje de las ventas realizadas a través de la plataforma como principal fuente de ingresos, comenzando a cobrarse a partir del mes 37 de operación, una vez se haya establecido una base sólida de clientes, proveedores y ventas constantes.

Costo de membresía para usuarios: Se contempla la posibilidad de ofrecer un servicio de acompañamiento y seguimiento integral durante la maternidad a través de una membresía de pago para los usuarios.

Además, se han identificado seis costos de operación dependientes del número de proveedores y la cantidad de ventas, que incluyen aspectos como costos de configuración por socio, pagos de comisiones bancarias por transacciones, pagos a proveedores, costos logísticos asociados al envío de productos, y comisiones por pagos recibidos tanto de clientes como de usuarios que adquieran la membresía. Estos elementos son fundamentales para la creación y evaluación del modelo financiero de MamáMarket.

9.3. Proyección de ventas

Durante los primeros dos años de operación de MamáMarket, la empresa se enfocará en establecer una base sólida de clientes y proveedores, lo cual es crucial para el éxito a largo plazo del startup. En este período inicial, el objetivo principal será aumentar y fortalecer la base de datos de clientes y proveedores, sentando así las bases para un crecimiento sostenible en el futuro. Durante estos primeros 24 meses, no se proyectan ventas directas, ya que se priorizará la construcción de relaciones y la adquisición de usuarios.

A partir del mes 25, MamáMarket implementará estrategias de monetización, comenzando con el cobro de una membresía para usuarios, con un valor mensual de 5000 pesos. Esta membresía brindará a los usuarios acceso a beneficios exclusivos y servicios personalizados, lo que incrementará el valor percibido de la plataforma. La estrategia de precios se ha diseñado con el objetivo de capturar hasta un 5% del público objetivo en las cinco principales ciudades del país, lo que permitirá generar ingresos iniciales, esta fase inicial de monetización marcará el inicio de las ventas directas. Para el año tres de operación se proyecta un total de ventas de 483 MMCOP.

Posteriormente se planea introducir el cobro por otros rubros de ingresos, como las comisiones por venta, la publicidad adicional dentro de la plataforma y la cuota de registro de proveedores. Con estas estrategias, se espera alcanzar unas ventas totales en el año cuatro de 2216 MMCOP, siendo el ingreso por ventas el rubro más significativo, con una comisión del 10% del total de ventas de productos y servicios realizados en la plataforma. La proyección de ingresos continúa con un crecimiento gradual, alcanzando los 3,800 MMCOP para el año cinco, 6,700 MMCOP para el año seis, 12,800 MMCOP para el año siete y finalmente, 24,200 MMCOP para el año ocho, Tabla 17 resume estas proyecciones de ventas para una visualización clara y estratégica del crecimiento esperado del Marketplace.

Tabla 17
Ventas proyectadas MMCOP - Año

Ventas proyectadas MMCOP - Año								
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Comisión por ventas	0	0	0	1622	3219	5997	12030	23390
Ingreso por membresía de usuario	0	0	483	555	627	699	771	843
Publicidad adicional dentro de la plataforma	0	0	0	29	31	33	35	38
Cuota de registro proveedores	0	0	0	10	13	16	18	18
Ingresos Totales	0	0	483	2216	3890	6745	12854	24289

Nota: Elaboración propia con base al modelo financiero

9.4. Proyección de gastos administrativos

Dentro de los gastos administrativos del Marketplace, el principal rubro se encuentra asociado a la nómina propuesta. En un principio, se contempla la contratación del CEO (Director Ejecutivo), el COO (Director de Operaciones) y el Director de Soporte desde el primer mes de operación. Posteriormente, se proyecta, para el cuarto mes, iniciar la contratación del Vicepresidente de Ventas y los Ejecutivos de Ventas, con la intención de incorporar un ejecutivo cada seis meses hasta completar una fuerza de ventas de 20 personas. Asimismo, en el área de marketing, se contará con un Director de Marketing y desarrolladores de marca, con la incorporación de uno cada tres meses hasta alcanzar

un equipo de desarrollo de marca de 20 personas. Estas áreas serán las más robustas en número de personal, dada su importancia estratégica en los inicios de la startup.

Una vez iniciado el proceso de operación, será indispensable contar con un Coordinador de Gestión al Cliente y un equipo de Asesores de Gestión al Cliente, proyectando su ingreso a partir del décimo mes de operación. Con esta estructura de personal, se tendrá el *Headcount* necesario para la operación, con una proyección total de 57 personas para el mes 96 de operación, con costos totales equivalentes a 367,000,000 de pesos.

Entre los demás costos administrativos previstos se encuentran el soporte técnico, el soporte de servicios, la asesoría en contabilidad y la asesoría legal. Estos procesos serán tercerizados con el objetivo de disminuir los costos de operación, estimándose en un aproximado de 24 MMCOP de pesos mensuales durante todos los años de operación y un costo adicional en el año 1 por costos de registro. Adicional dentro de los gastos administrativos se cuenta con el rubro de soporte técnico y servicios y gastos de servicios como planes de celular y gastos administrativos varios, el resumen de estos gastos se observa en la Tabla 18.

Tabla 18
Gastos administrativos MMCOP - Año

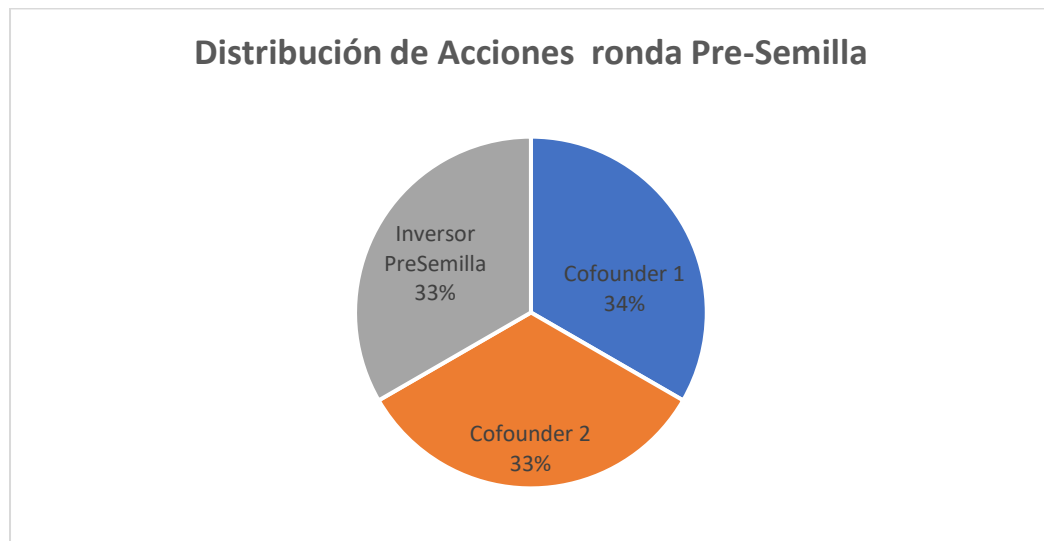
Gastos administrativos MMCOP - Año								
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Gastos de operación	1264	2234	3117	3834	4274	4531	4531	4531
Nomina	1210	2163	3026	3727	4158	4410	4410	4410
Asesorías y Servicios profesionales	27	24	24	24	24	24	24	24
Rentas	0	0	0	0	0	0	0	0
Soporte técnico y servicios	17	26	34	41	44	46	46	46
Servicios	4	11	18	23	26	27	27	27
Otros	5	11	16	20	22	23	23	23

Nota: Elaboración propia con base al modelo financiero

9.5. Presupuesto de inversión

Para llevar a cabo la expansión y consolidación de MamáMarket, se requiere una serie de inversiones estratégicas en diferentes etapas del desarrollo de la empresa. En primer lugar, para la fase inicial de arranque y operaciones iniciales, se estima una inversión de 5.000 millones de pesos en una ronda de capital pre-semilla. Esta inversión se destinará principalmente al capital de trabajo necesario para los primeros 12 meses de operación. Para financiar esta etapa, se emitirán un total de 3 millones de acciones, de las cuales 2 millones estarán destinadas a los socios fundadores y 1 millón al fondo del capital pre-semilla, según lo detallado en la Figura 23.

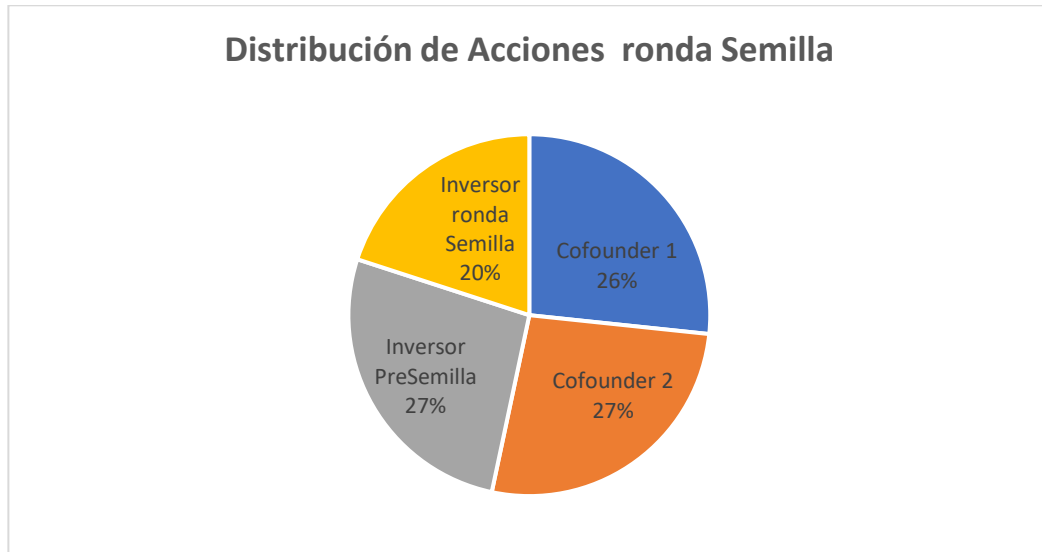
Figura 23
Distribución de acciones ronda Pre-Semilla



Nota: Elaboración propia

Posteriormente, se contempla una ronda de capital semilla, para la cual se requerirán 9.000 millones de pesos. Esta ronda implicará la emisión de 750.000 acciones adicionales, con el objetivo de asegurar el crecimiento y la expansión del negocio. Sin embargo, esta emisión conllevará a una dilución del 20% de la participación de los socios fundadores y del capital pre-semilla, tal como se presenta en la Figura 24.

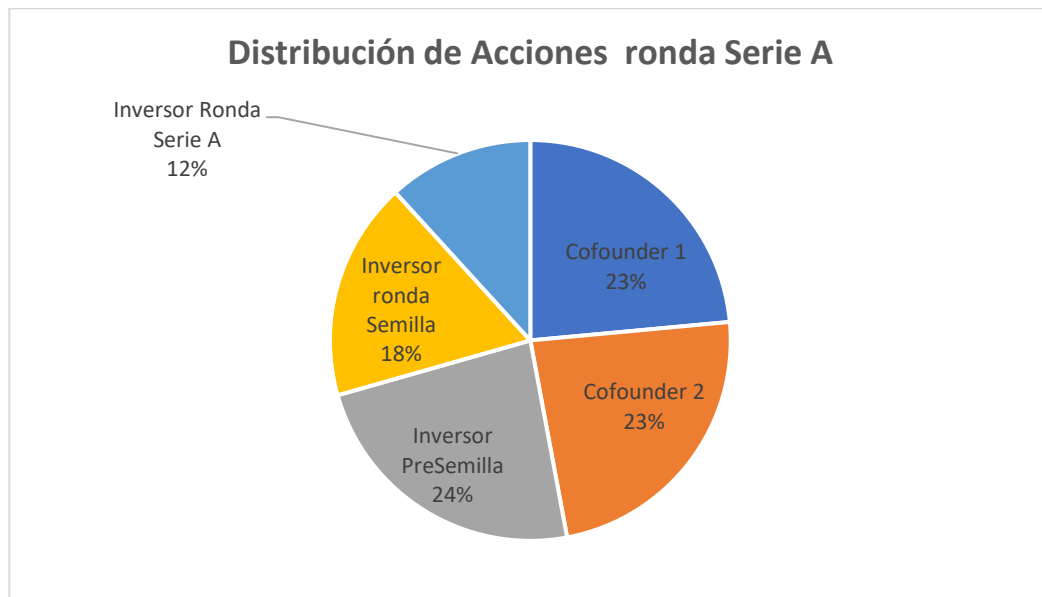
Figura 24
Distribución de acciones ronda Semilla



Nota: Elaboración propia

Finalmente, se prevé una ronda de inversión tipo A, programada para realizarse 15 meses después de la ronda semilla. En esta fase, se estima una inversión de 13.000 millones de pesos, que se destinarán al fortalecimiento de la infraestructura, la expansión del equipo y la consolidación de la posición en el mercado. Esta ronda implicará la emisión de otras 500.000 acciones generando una dilución total de los inversores, como se presenta en la Figura 25.

Figura 25
Distribución de acciones ronda serie A



Nota: Elaboración propia

Al concluir estas rondas de inversión, la participación accionaria quedaría distribuida de la siguiente manera: los socios fundadores A y B, así como los inversores del capital pre-semilla, mantendrían una participación del 23% cada uno, mientras que los inversores de la ronda semilla tendrán una participación del 18% y de la ronda tipo A tendrán una participación del 12% cada uno. Estas inversiones estratégicas son fundamentales para impulsar el crecimiento y el éxito continuo de MamáMarket como una startup innovadora en el mercado de la maternidad.

9.6. Indicadores financieros de rentabilidad

El indicador financiero seleccionado para evaluar la rentabilidad de MamáMarket es el Ebitda (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization), debido a su idoneidad para empresas en etapas tempranas como una startup, como se ha discutido previamente. En los primeros años de operación, se proyecta un Ebitda negativo,

reflejando las pérdidas previstas durante este período. Estas pérdidas estarán respaldadas por el presupuesto de inversión propuesto. Durante los primeros cinco años, se anticipa un Ebitda negativo, seguido por un cambio de tendencia a partir del año 6, donde se proyecta un Ebitda de 9.370 millones de pesos y un margen Ebitda del 11.2%. Si se mantiene la tendencia propuesta, para el año 8 se espera alcanzar un Ebitda de 18.094 millones de pesos y un margen Ebitda calculado del 74.5%. Este indicador financiero proporcionará una visión clara sobre la evolución de la rentabilidad de MamáMarket a lo largo del tiempo.

9.7. Evaluación financiera

MamáMarket ha llevado a cabo un análisis financiero exhaustivo para respaldar su plan de expansión y consolidación en el mercado de la maternidad y la crianza consciente. En términos de financiamiento, se proyecta una inversión inicial de 5.000 millones de pesos en una ronda de capital pre-semilla, seguida de una ronda de capital semilla de 9.000 millones de pesos y una ronda de inversión tipo A de 13.000 millones de pesos. Estas rondas de inversión permitirán financiar las operaciones iniciales, el crecimiento tecnológico y la expansión del equipo. En cuanto a la rentabilidad, se anticipa que los primeros años de operación estarán marcados por pérdidas, con un cambio hacia la rentabilidad a partir del sexto año. Se proyecta un Ebitda de 937 MMCOP de pesos en el año 6, con un margen Ebitda del 11.2%, y un Ebitda de 18.094 MMCOP de pesos en el año 8, con un margen Ebitda del 74.5%. Estas proyecciones respaldan la estrategia de crecimiento y sostenibilidad de MamáMarket, posicionándola como un actor clave en el mercado de la maternidad y la crianza consciente.

10. Enfoque hacia la Sostenibilidad

MamáMarket se compromete firmemente a integrar la sostenibilidad en su modelo de negocio y operaciones, abordando aspectos clave en las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza. En el ámbito de la sostenibilidad ambiental, la empresa se centrará en garantizar una logística eficiente para disminuir el impacto de su huella de carbono en la distribución de sus productos y servicios. Esto implicará la implementación de prácticas logísticas sostenibles, como la optimización de rutas de entrega y el uso de medios de transporte más limpios y eficientes. Además, en una fase posterior, MamáMarket tiene previsto incorporar en su plataforma la oportunidad de intercambio y venta de productos de maternidad y para niños pequeños que aún están en buen estado pero que han quedado con poco uso. Esta iniciativa no solo reducirá el desperdicio, sino que también permitirá a las familias acceder a productos asequibles y de calidad.

En cuanto a la sostenibilidad social, MamáMarket se compromete a brindar una mayor visibilidad a los emprendedores y comerciantes pequeños de diferentes regiones del país que están vinculados al mercado de la puericultura. La plataforma servirá como un escaparate virtual para estos negocios locales, permitiéndoles aumentar su visibilidad y llegar a una audiencia más amplia. Esto no solo contribuirá al desarrollo económico de estos emprendedores, sino que también promoverá la diversidad y la inclusión en el mercado.

Desde una perspectiva económica, MamáMarket se posiciona como una empresa tipo startup, lo que implica una inversión inicial significativa para capturar una parte del mercado nacional y alcanzar la sostenibilidad económica en el futuro. La empresa tiene como objetivo alcanzar la rentabilidad en el sexto año de operaciones y recuperar la

inversión inicial para el octavo año. Esta estrategia de crecimiento gradual y sostenible permitirá a MamáMarket establecer una base sólida para su negocio a largo plazo y generar un impacto positivo en la economía local.

En términos de gobernanza, MamáMarket se compromete a seguir prácticas empresariales transparentes y éticas, así como a cumplir con las regulaciones y normativas pertinentes en todas las áreas de su operación. La empresa promoverá una cultura organizacional basada en la responsabilidad y la integridad, asegurando la participación activa de todas las partes interesadas en la toma de decisiones y la gestión del negocio. Además, MamáMarket buscará establecer alianzas estratégicas con organizaciones y entidades gubernamentales y privadas que compartan su compromiso con la sostenibilidad y el desarrollo sostenible, finalmente MamáMarket se consolida como ese plan de negocio, que al implementar esta estrategia documentada, llevará a la construcción de un plan de acción para lograr la meta.

11. Conclusiones

La investigación realizada sobre las preferencias de las madres en productos y servicios para la maternidad y el cuidado de sus hijos de 0 a 5 años proporcionó una base sólida para el desarrollo de la plataforma MamáMarket. Los hallazgos obtenidos permitieron identificar las necesidades y deseos de las madres, lo que servirá para ofrecer una experiencia de compra personalizada y satisfactoria.

El análisis exhaustivo de las necesidades de los niños en cuanto a su cuidado, alimentación, vestimenta y entretenimiento fue fundamental para diseñar una oferta de productos y servicios que aborde de manera integral todas estas áreas. Esto garantizará que MamáMarket pueda satisfacer las demandas específicas de esta etapa crucial del desarrollo infantil.

El diseño conceptual del mínimo producto viable, MPV, de la plataforma *Marketplace*, que incluye mockups detallados, sentó las bases para el desarrollo técnico y funcional de MamáMarket. Este proceso garantizó que se tuvieran en cuenta todos los aspectos clave del diseño y la usabilidad de la plataforma desde el inicio, lo que facilitará su implementación y aceptación por parte de los usuarios.

La propuesta de MamáMarket se alinea estrechamente con las necesidades y deseos de las madres y sus hijos, ofreciendo una experiencia única y valiosa que va más allá de la simple transacción comercial. La plataforma se posicionará como un espacio en línea que brindará asesoramiento personalizado, una amplia gama de productos y servicios de alta calidad, y una experiencia de compra emocionalmente significativa. Con un enfoque centrado en el cliente y una oferta diversa y completa.

En los resultados del trabajo se puede constatar que MamáMarket como propuesta es aceptada por los participantes del estudio de mercado, como lo fueron las madres, así como de expertos de las diferentes áreas de apoyo que fueron consultados, incluso la idea fue considerada novedosa y útil en resolver el problema planteado de brindar bienestar a las madres en estado de gestación y a las familias con niños menores de 5 años.

Constituir a MamáMarket como un *Marketplace* es una jugada estratégica, debido a que se llega a un mayor público objetivo, se disminuyen los costos fijos de tener una tienda física, se conecta a las madres y sus familias con los proveedores y se les puede brindar un servicio integral, incluyendo asesorías en diferentes áreas, de acuerdo con las etapas de gestación o en su faceta de madre.

Es de tener en cuenta que el comercio electrónico en Colombia se encuentra en expansión, lo que significa que MamáMarket es prometedor en cuanto a propuesta de negocio, además no se encontró competencia especializada en el sector, las propuestas existentes no brindan servicios de asesoría y acompañamiento integral para cada una de las etapas de la maternidad y la crianza.

En cuanto a la normatividad colombiana, es claro que MamáMarket es un portal de comercio electrónico y no un portal de contacto, por lo que se debe prevenir el riesgo de la responsabilidad, por lo tanto, los aliados, esto es, las tiendas que ofrecen sus productos y servicios, así como la compañía que preste la logística, debe generar confianza, para minimizar las reclamaciones y responsabilidad civil por parte de los clientes, lo cual también genera transparencia. Para lo anterior es importante establecer

estrategias de *compliance*, esto es, preparar a cada miembro de la compañía y a sus aliados para prevenir riesgos jurídicos.

De acuerdo con los resultados de las investigaciones y validaciones. también se puede ver como una estrategia interesante la de centralizar los servicios y productos de la maternidad y niños de 0 hasta 5 años en el *Marketplace*, pues ello hace que se convierta en un sitio referente para consultar, comprar productos y adquirir servicios.

En comparación con compañías que ya se encuentran en el mercado como MercadoLibre y Amazon, quienes se constituyeron también como operadores logísticos, MamáMarket planea utilizar un sistema *multicourier*, con el fin de focalizarse en sus fortalezas y contar con aliados estratégicos para la logística, lo cual facilitaría que las tiendas donde se encuentran los productos puedan hacer los envíos a tiempo a los clientes.

Es también muy importante la estrategia de marketing, ya que esta contribuye a los objetivos financieros de adquisición de clientes y el crecimiento en ventas, pero es fundamental que las actividades o mejor, el desarrollo propio del proyecto funcione bien para mantener y fidelizar a los clientes, por eso es importante invertir y desarrollar infraestructura tecnológica que apoye estos objetivos, especialmente en un sector de crecimiento y de cambios tecnológicos constantes.

El logo y la plataforma diseñadas utilizan el color violeta, que es pertinente debido a que genera recordación en los clientes, y le otorga sofisticación, así como una apariencia

femenina, que evoca a la maternidad y permite la identificación de la familia con los productos y servicios ofrecidos.

De igual manera, es importante realizar estudios de prospectiva de forma permanente, como se ha mencionado, el comercio electrónico es un sector cambiante, que evoluciona muy rápido, de ahí la necesidad de estar monitoreando las tendencias y proyectar las acciones a escenarios posibles. En esta parte es fundamental seguir de cerca el desarrollo de la inteligencia artificial, la analítica de datos y el metaverso, entre otras tecnologías emergentes, de forma que le permita a MamáMarket adaptarse y renovarse cuando las condiciones del entorno lo requieran.

12. Bibliografía

- Empresite. (22 de 08 de 2023). *El Economista América*. Obtenido de <https://empresite.eleconomistaamerica.co/Actividad/PRODUCTOS-BEBE/>
- Mordor Intelligence. (2021). *Global Baby Care Products Market (2022-2027)*. Gachibowli.
- Gaviria Cataño, J. A. (2020). Plan de negocio comercialización de productos para bebés, niños y mujeres a través de plataforma digital. Medellín, Antioquia, Colombia: Universidad de Antioquia.
- DANE. (2022). *Boletín Técnico Estadísticas Vitales (EEVV)*. Bogotá DC.
- Vargas, M., Becerra, F., Balsero, S., & Meneses, Y. (2020). Lactancia Materna: Mitos y Verdades. Artículo de Revisión. *Revista de la Facultad de Medicina*, 68(4).
- CCCE. (31 de Mayo de 2023). *Cámara Colombiana de Comercio Electrónico*. Obtenido de https://www.ccce.org.co/gestion_gremial/informe-del-comercio-electronico-primer-trimestre-2023/
- Maldonado, M. (2011). *Salud Mental Perinatal*. Washington, DC.: Organización Panamericana de la Salud.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (s.f.). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.
- The VOICE Group. (2010). Motherhood, Matketization, and Consumer Vulnerability. *Journal of Macromarketing*, 384-397.
- Echeverri Gallo, C., & Durán Palacio, N. M. (2022). Entramados discursivos de las maternidades contemporáneas a través de los contextos digitales. *The Qualitative Report*, 1908-1933.
- Varela Londoño, S. P., Chichilla Salcedo, T., & Murad Gutiérrez, V. (2015). Prácticas de crianza en niños y niñas menores de seis años en Colombia. *Zona Próxima*, 193-215.

- Ordóñez González, A., & Prieto Araujo, V. (Junio de 2019). Marketing experiencial, una tendencia en auge. Segovia.
- Yesica, R., Martínez, U., & Rodríguez, E. (2018). Percepciones y experiencias de usuarias sobre las limitaciones sanitarias para la promoción de lactancia materna. *Revista de Salud Pública*, 310-311.
- Méndez, A. (23 de Agosto de 2021). *www.guiainfantil.com*. Obtenido de Guia Infantil: <https://www.guiainfantil.com/embarazo/quedar-embarazada/cuando-la-sobreinformacion-en-el-embarazo-puede-ser-perjudicial/>
- Interempresas. (22 de 12 de 2021). *Interempresas.net*. Obtenido de Inter Empresas: <https://www.interempresas.net/Puericultura/Articulos/375221-5-tendencias-del-e-commerce-de-cara-al-2022.html>
- Mantilla, R. (2024). *RodrigoSEO*. Obtenido de <https://rodrigoseo.com/e-commerce-puericultura-muchos-productos-similares-o-uno-con-variantes/>
- Meneses, C. (13 de 02 de 2024). *InterEmpresas.net*. Obtenido de <https://www.interempresas.net/Puericultura/Articulos/537142-Las-claves-del-sector-de-la-puericultura-en-2024.html>
- encuestafacil.com*. (31 de Enero de 2024). Obtenido de https://www.encuestafacil.com/mas_informacion/pagina_fin_encuesta.aspx?o=F&IDEMsj=2&G=no&EID=2927653
- Renderforest*. (8 de Febrero de 2024). Obtenido de <https://www.renderforest.com/es/business-name-generator>
- Hostinger*. (13 de Febrero de 2024). Obtenido de <https://www.hostinger.co/generador-de-nombres>
- Cáceres Manrique, F. d., Molina Marín, G., & Ruiz Rodríguez, M. (2014). Maternidad: un proceso con distintos matices y construcción de vínculos. *Aquichan*, 316-326.

DANE. (2020). *Participación de las mujeres colombianas en el mercado laboral*. Bogotá.

UNICEF. (2021). *Every child has an equitable chance in life*. Obtenido de Unicef.org:

<https://www.unicef.org/media/122786/file/Global-annual-results-report-2021-goal-area-5.pdf>

La República. (25 de febrero de 2024). Alza del PIB per cápita de Colombia en 20 años es más alto que el de EE.UU. *La República*.

DANE. (2024). *Datos de nacimientos en Colombia*. Bogotá. Obtenido de DANE:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/nacimientos>

FundacióFactorHumá. (Diciembre 2021). *Unidad de Conocimiento - Los Mapas de empatía*.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons.

Bizagi. (2024). *Bizagi Modeler*. Obtenido de

<https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>

Confecámaras. (14 de Febrero de 2024). <https://www.rues.org.co/>.

Bravo Ross, W. A., & Delgado Litar, B. I. (2022). Selección de personal: relevancia de las entrevistas Vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56.

doi:<https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>

Mendoza-Vargas, J. M., Burbano-Pantoja, V. M., & Mendoza-Vargas, H. H. (2022).

Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información tecnológica*, 33(6), 157-166. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157>

- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 132-149. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Ramírez Torres, W. E. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura. *Lúmina*, 23(1), 1-31. doi:<https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>
- Congreso de la República. (29 de 07 de 2021). Ley 2108. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=167946>
- Congreso de la República de Colombia. (26 de 12 de 2012). Ley 1607. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1607_2012.html
- Congreso de la República de Colombia. (21 de 08 de 1999). Ley 527. Bogotá, Colombia. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0527_1999.html
- Congreso de la República de Colombia. (17 de 10 de 2012). Ley 1581. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html
- Congreso de la República de Colombia. (12 de 04 de 2011). Ley 1480. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1480_2011.html#CAP%C3%8DTULO%20I-I
- Superintendencia de Industria y Comercio. (26 de 12 de 2019). Sentencia 00016593 de 2019. Obtenido de <https://www.sic.gov.co/sites/default/files/boletin-juridico/Sentencia%20Rappi.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (30 de 11 de 2020). Política Nacional de Comercio Electrónico. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4012.pdf>

Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada, LEY 1258 DE 2008

(Congreso de la República de Colombia 05 de 12 de 2008). Obtenido de

http://secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html

Campos, R. (19 de Marzo de 2017). *Vtex Blog*. Obtenido de

<https://vtex.com/latam/blog/operaciones-latam/marketplace-que-es-y-cual-es-su-importancia>

Interempresas. (2019). *Revista Observatorio Ecommerce (18b)*, 40.

Función Pública. (5 de Junio de 2019). *Función Pública: Decreto 957 de 2019*. Obtenido

de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550>

Orozco Triana, J., Parra Bernal, L., Ruíz Arias, C., & Matíz Bulla, F. (2016).

Acompañamiento a emprendedores en la Universidad EAN: del modelo IN3 a

EAN Impacta (2011-2016). *Revista Escuela de Administración de Negocios*(81),

45–74. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1553>

Reascos Paredes, Y., Hidrobo Guzmán, J., Bermeo-Córdova, B., & Andrade Hernández,

E. (2023). Preparación de madres primerizas para el cuidado efectivo del recién

nacido: Una perspectiva sobre conocimientos, habilidades y actitudes. *Ciencia*

Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(2), 10297-10316.

doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6120

Herrera Rivera, O., Bedoya Cardona, L., & Alviar Ruiz, M. (2019). Crianza

contemporánea: . *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(57), 40-59.

doi:<https://doi.org/10.35575/rvucn.n57a4>

Gallego Henao, A., Pino Montoya, J., Álvarez Gallego, M., Vargas Mesa, E., & Correa

Idarraga, L. (2019). La dinámica familiar y estilos de crianza: pilares

fundamentales en la dimensión socioafectiva. *Hallazgos*, 16(32).

doi:<https://doi.org/10.15332/2422409x.5093>

- Osorio-Castaño, J., Carvajal-Carrascal, G., & Rodríguez-Cazquez, M. (2017). Preparación para la maternidad durante la gestación: un análisis de concepto. *Investigación y educación en enfermería*, 35(3), 295-305. doi:<https://doi.org/10.17533/udea.iee.v35n3a06>
- Lehner, E. (18 de Abril de 2024). *Mercado de Productos de Maternidad: La Clave Para una Estrategia Comercial Exitosa Pronóstico Hasta 2031*. Obtenido de Medium: <https://medium.com/@sochibayta/mercado-de-productos-de-maternidad-la-clave-para-una-estrategia-comercial-exitosa-ce9158f2b9f5>
- Mordor Intelligence. (2023). *Análisis de participación y tamaño del mercado de productos para el embarazo tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029)*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/pregnancy-products-market>
- Unicef. (Marzo de 2024). *Lactancia materna*. Obtenido de <https://www.unicef.org/mexico/lactancia-materna>
- De Grande, P. (2016). Diseñado para bebés. Objetos y prácticas en el primer año de vida. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14(1), 287-300. doi:<https://doi.org/10.11600/1692715x.14119220514>
- Suárez Peña, M. (23 de abril de 2016). Los colombianos gastan al año entre \$234.000 y \$960.000 en pañales. *La República*, pág. 1. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/los-colombianos-gastan-al-ano-entre-234-000-y-960-000-en-panales-2371971>
- Echeverri López, E. (19 de Diciembre de 2022). Las ventas de juguetes se disparan por Navidad y llegan a aumentos de hasta 25%. *La República*, pág. 1. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/las-ventas-de-juguetes-se-disparan-por->

navidad-y-llegan-a-aumentos-de-hasta-el-25-comparados-con-diciembre-de-2021-3510961

Mesa Salamanca, C. A., & Junca Rodríguez, G. A. (2011). Análisis de reducción de la fecundidad en Colombia: modelo de determinantes próximos. *Cuadernos de economía*.

Superintendencia de Industria y Comercio. (20 de Diciembre de 2016). *Superindustria confirma sanciones a 3 empresas y 16 altos directivos por cartelización empresarial en pañales desechables para bebé*. Obtenido de SIC:

<https://www.sic.gov.co/content/superindustria-confirma-sanciones-3-empresas-y-16-altos-directivos-por-cartelizaci%C3%B3n-empresarial-en-pa%C3%B1ales-desechables-para-beb%C3%A9>

Superintendencia de Industria y Comercio. (16 de Septiembre de 2016). *Por riesgo de asfixia se inicia retiro del mercado de juguetes para bebés de la marca ALEX TOYS LLC*. Obtenido de <https://www.sic.gov.co/content/por-riesgo-de-asfixia-se-inicia-retiro-del-mercado-de-juguetes-para-beb%C3%A9s-de-la-marca-alex-toys-llc>

Superintendencia de Industria y Comercio. (26 de Julio de 2019). *Comisión Europea abre investigación formal contra Amazon por presuntas prácticas restrictivas de la libre competencia económica*. Obtenido de <https://www.sic.gov.co/node/43060>

Saldarriaga G., J. (2022). Comercio electrónico en Colombia. *El Diario*. Obtenido de <https://www.eldiario.com.co/opinion/comercio-electronico-en-colombia/>

Roldán, P. (1 de marzo de 2020). *Bien Sustituto*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/bien-sustitutivo.html>

El Nuevo Siglo. (18 de Enero de 2024). S&P baja nota crediticia a Colombia: de estable a negativa. *El Nuevo Siglo*. Obtenido de

<https://www.elnuevosiglo.com.co/economia/sp-mantuvo-calificacion-credicia-de-colombia-pero-la-paso-de-estable-negativa>

La Vanguardia. (8 de mayo de 2024). La Oede rebajó las perspectivas de crecimiento económico en Colombia en 2024. *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/economia/2024/05/08/la-ocde-rebajo-las-perspectivas-de-crecimiento-economico-en-colombia-en-2024/>

Alvino, C. (22 de Abril de 2024). *Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2023-2024*. Obtenido de Branch: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2023-2024/>

Manyika, J. (29 de Octubre de 2018). *Automation and the future of work*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/automation-and-the-future-of-work>

ANEXOS

Anexo A

Definición de Buyer Person

#TacticoMD | LuisBetancourt.co

Ana, La Madre Primeriza

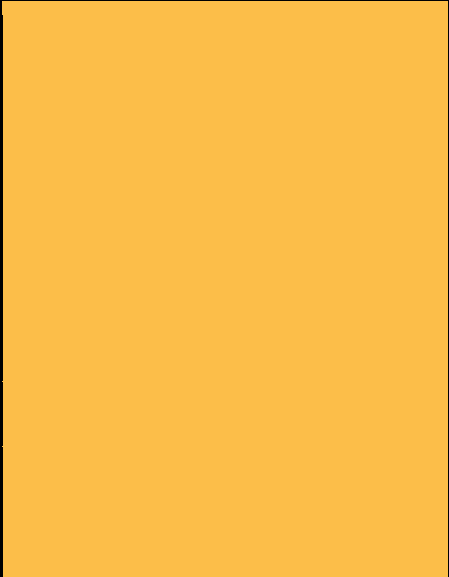


Características e intereses:

- Ana, emocionada y nerviosa ante la llegada de su primer hijo, está ávida de conocimientos sobre el embarazo, parto y cuidado del recién nacido. Su deseo de aprender refleja su compromiso y su instinto de cuidar adecuadamente a su bebé desde el primer día.
- La búsqueda de información confiable es crucial para Ana, quien quiere estar bien informada sobre todos los aspectos del embarazo, desde la nutrición adecuada hasta el desarrollo fetal. Además, busca comprender los cambios físicos y emocionales que experimentará durante este periodo para encontrar tranquilidad y seguridad en cada etapa.
- Ana también valora el apoyo emocional, buscando conexiones con otras madres primerizas. Compartir experiencias, preocupaciones y logros con personas que comprenden su situación la ayuda a sentirse respaldada y comprendida durante esta etapa emocionante pero a veces abrumadora de su vida.

Lo que más valora en una marca:

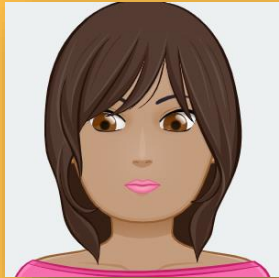
- Confianza y seguridad en la calidad de los productos y servicios.
- Atención personalizada y empática.
- Información confiable y actualizada sobre el cuidado del bebé.
- Comunidad de apoyo y conexión con otras madres primerizas.

	<p>Aptitudes/Habilidades: Investigadora y analítica, busca información confiable y compara opciones antes de tomar decisiones. Tecnológicamente competente, utiliza internet y redes sociales para buscar información y conectarse con otras madres. Creativa y organizada, disfruta planificando y preparando todo lo necesario para la llegada del bebé.</p>	
	<p>Problemas / Efectos negativos del problema:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Experimenta ansiedad y preocupación por la novedad de la maternidad. ● Se siente abrumada por la cantidad de información disponible y la falta de orientación personalizada. ● Necesita sentirse apoyada emocionalmente durante esta etapa de cambios y transiciones. ● Incertidumbre y falta de conocimiento sobre el cuidado del bebé. ● Dificultad para encontrar productos y servicios de calidad confiables. ● Estrés y ansiedad por la responsabilidad de cuidar al bebé. ● Dificultad para conciliar la vida laboral con la maternidad. ● Teme cometer errores en el cuidado de su bebé. 	<p>JTBD (Tareas que necesita cumplir):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Encontrar productos y servicios especializados para el cuidado prenatal y postnatal. ● Obtener asesoramiento sobre el embarazo, parto y cuidado del recién nacido. ● Conectar con otras madres primerizas para compartir experiencias y recibir apoyo emocional. ● Obtener información confiable sobre productos y servicios para la maternidad y su bebé. ● Aprender y desarrollar las habilidades necesarias para la maternidad.
	<p>"Madre primeriza buscando información y apoyo para cuidar a mi bebé de la mejor manera posible."</p>	<p>Sexo: Femenino</p>
<p>Edad: Entre 18 a 35 años</p>		
<p>Ubicación: Residente en las principales ciudades de Colombia: Barranquilla, Bogotá,</p>	<p>Objeciones / Momentos que menos le gustan cuando adquiere un producto/servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No encontrar productos o servicios 	<p>Comportamiento digital (Canales / Redes / Plataformas / Apps / Webs / Gremios / Asociaciones):</p>

Cali, Cartagena, Medellín.	<p>adaptados a sus necesidades específicas como madre primeriza.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Experimentar dificultades para conectar con otras madres en situaciones similares. ● No encontrar información suficiente sobre el producto o servicio. ● No estar segura de que el producto o servicio sea adecuado para ella o su bebé. ● No tener la posibilidad de leer opiniones de otras madres. ● No poder comparar precios y opciones antes de tomar una decisión. ● Sentirse presionada por un vendedor o representante de servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Busca información en blogs, foros y sitios web especializados en maternidad. ● Participa en grupos de Facebook o foros de discusión para madres primerizas. ● Sigue a influencers de maternidad en Instagram. ● Lee reseñas y recomendaciones en sitios de comercio electrónico. ● Aplicaciones de seguimiento del embarazo y desarrollo del bebé. ● Sitios web de tiendas online y marcas especializadas en productos para bebés.
Campo de estudio: Publicidad		
Estudios adicionales: No aplica		
Cargo: Community Manager		
Años de experiencia: 1 a 3 años	<p>Frases de búsqueda que usaría en Google</p> <ul style="list-style-type: none"> ● "Mejores productos para bebés recién nacidos" ● "Productos para bebés recién nacidos" ● "Consejos para el cuidado del recién nacido" ● "Cómo elegir la mejor cuna para mi bebé" ● "Ropa cómoda para bebés" ● "Alimentación saludable para lactantes" ● "Lista de verificación para la llegada del bebé" ● "Cómo aliviar los cólicos del lactante" ● "Sillas de paseo seguras y prácticas" ● "Desarrollo del bebé mes a mes" ● "Actividades de estimulación para bebés" 	<p>Disparadores (Acontecimientos importantes, comportamientos, motivantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Primer embarazo. ● Confirmación de embarazo. ● Primeros movimientos del bebé. ● Preparación del hogar para la llegada del bebé. ● Primer encuentro con el bebé. ● Búsqueda de información sobre el cuidado del bebé. ● Regreso al trabajo después de la licencia de maternidad. ● Desafíos de la lactancia materna. ● Necesidad de apoyo emocional y social.
Nivel de responsabilidad: Táctico		
Área de la empresa: Marketing Digital		
Tamaño de la empresa (Empleados): 50		

	<ul style="list-style-type: none"> • "Información de las etapas y el proceso del embarazo". • "Cuidado del recién nacido". • "Consejos para madres primerizas". • "Grupos de apoyo para madres primerizas". • "Tiendas online para madres y bebés". 		<ul style="list-style-type: none"> • Deseo de encontrar productos de calidad para su bebé.
Tamaño de la empresa (Ventas): Superior a \$1.399.087.056 y hasta \$5.596.305.812			Relaciones laborales (Con otros arquetipos): Responde a: Arquetipo de nivel superior Colabora con: Arquetipo(s) del mismo nivel Dirige a: Arquetipo(s) de nivel inferior
Sector de la empresa: Marketing Digital			
Naturaleza de Empresa: Agencia de Marketing Digital			
Rol en la toma de la decisión: Asesor/Implementador	Presupuesto: 3 Autoridad: 4	Necesidad: 5 Urgencia: 4	

Sofia, La Madre Experimentada



Características e intereses:

- Sofia, una madre experimentada, está comprometida con su constante crecimiento en su papel de madre. Su enfoque se centra en encontrar productos y servicios que se ajusten a las necesidades específicas de sus hijos en cada etapa de su desarrollo. Además, busca recursos que estimulen y potencien las habilidades de sus hijos en diversos ámbitos como la educación, el deporte, las artes y el desarrollo social, demostrando su preocupación por su desarrollo integral.
- Valora la experiencia y los consejos de otras madres, buscando conexiones para compartir experiencias, consejos y apoyo mutuo. Su orientación en la crianza positiva se refleja en su búsqueda de información y herramientas para criar a sus hijos de manera amorosa y respetuosa. Además, su preocupación por la salud física, mental y emocional de su familia la lleva a buscar productos y servicios que promuevan el bienestar familiar. Consciente del impacto ambiental y social de sus decisiones de consumo, prefiere opciones ecológicas, sostenibles y socialmente responsables.

Lo que más valora en una marca:

- **Confianza y credibilidad:** Busca marcas con una trayectoria y una reputación confiables.
- **Compromiso con la calidad:** Exige productos y servicios de calidad que cumplan con sus expectativas.
- **Atención personalizada:** Valora la atención personalizada y el asesoramiento experto por parte del personal de las marcas.
- **Valores compartidos:** Busca marcas que compartan sus valores y principios en cuanto a la crianza de los hijos, la sostenibilidad y la responsabilidad social.
- **Información actualizada sobre educación infantil y crianza:** Acceso a recursos actualizados que le ayuden en la crianza y educación de sus hijos.
- **Soluciones prácticas para la vida diaria con sus hijos:** Encontrar herramientas y productos que simplifiquen y mejoren la rutina con sus hijos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad de apoyo con otras madres experimentadas: Conectar con otras madres que comparten experiencias similares y que puedan brindarle apoyo y consejos. • Experiencias educativas y enriquecedoras para sus hijos: Busca actividades y productos que promuevan el desarrollo y el aprendizaje de sus hijos de manera divertida y enriquecedora. 	
	<p>Aptitudes/Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de comunicación: Se comunica de manera efectiva con sus hijos, pareja, familiares y amigos. • Habilidades para resolver problemas: Es capaz de identificar y resolver problemas relacionados con la crianza de sus hijos. • Habilidades para la toma de decisiones: Toma decisiones informadas sobre el cuidado y la educación de sus hijos. 	
	<p>Problemas / Efectos negativos del problema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para encontrar información confiable y actualizada sobre la crianza de los hijos. • Experimenta inconvenientes para encontrar productos y servicios adaptados a las necesidades específicas de sus hijos en cada etapa de su crecimiento. • Falta de tiempo para sí misma y para sus actividades personales. • Dificultad para manejar el estrés y la ansiedad que puede generar la crianza de los hijos. 	<p>JTBD (Tareas que necesita cumplir):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encontrar información confiable y actualizada sobre la crianza de los hijos. • Conectar con otras madres experimentadas para compartir experiencias, consejos y apoyo mutuo. • Acceder a productos y servicios de calidad que promuevan el desarrollo integral de sus hijos. • Encontrar tiempo para sí misma y para sus actividades personales.
<p>"Madre experimentada buscando información, recursos y apoyo para criar a sus hijos de manera integral y amorosa."</p>		
<p>Sexo: Femenino</p>		

<p>Edad: Entre 30 y 45 años</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Se siente abrumada por la cantidad de información disponible y la falta de tiempo para investigar. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Manejar el estrés y la ansiedad que puede generar la crianza de los hijos. ● Encontrar productos y servicios adaptados a las necesidades específicas de sus hijos en cada etapa de su crecimiento. ● Mantenerse actualizada sobre temas relevantes para la crianza, la educación y la salud infantil. ● Prepararse física, emocional y logísticamente para la llegada de un nuevo bebé, en caso de encontrarse nuevamente en embarazo.
<p>Ubicación: Residente en las principales ciudades de Colombia: Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena, Medellín.</p> <p>Campo de estudio: Ingeniería Industrial</p> <p>Estudios adicionales: MBA en Administración de Empresas</p> <p>Cargo: Directora de Operaciones</p>	<p>Objeciones / Momentos que menos le gustan cuando adquiere un producto/servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Falta de información clara y detallada sobre los productos o servicios. ● Dificultad para comparar diferentes opciones y encontrar la mejor oferta. ● Experiencias negativas con el servicio al cliente o con la entrega de productos. ● Productos o servicios que no cumplen con las expectativas o que no son de buena calidad. ● Falta de políticas de devolución o garantía claras. 	<p>Comportamiento digital (Canales / Redes / Plataformas / Apps / Webs / Gremios / Asociaciones):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Busca información en blogs y sitios web especializados en crianza y educación infantil. ● Participa en grupos de Facebook o foros de discusión para madres experimentadas. ● Sigue a influencers de maternidad y crianza en YouTube. ● Lee reseñas y recomendaciones en sitios de comercio electrónico.

		<ul style="list-style-type: none"> • Sitios web de tiendas online y marcas especializadas en productos para niños. • Aplicaciones educativas y de entretenimiento para niños.
Años de experiencia: +10	<p>Frases de búsqueda que usaría en Google</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Consejos de mamás experimentadas” • “Recetas para niños” • “Actividades para niños” • “Educación de los hijos” • “Finanzas para familias” • “Relaciones entre padres e hijos” 	<p>Disparadores (Acontecimientos importantes, comportamientos, motivantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • El nacimiento de un nuevo hijo o el crecimiento de los hijos existentes. • Dificultades o desafíos específicos en la crianza de los hijos. • El deseo de aprender nuevas técnicas o estrategias de crianza. • La búsqueda de productos o servicios que mejoren la calidad de vida de la familia. • La necesidad de conectarse con otras madres y compartir experiencias. • Eventos o campañas relacionadas con la crianza de los hijos. • Ofertas o promociones especiales en productos o servicios para niños. • Recomendaciones de amigos, familiares o profesionales de la salud.
Nivel de responsabilidad: Alta Dirección		
Área de la empresa: Operaciones		
Tamaño de la empresa (Empleados): 100		
Tamaño de la empresa (Ventas): Superior a		<p>Relaciones laborales (Con otros arquetipos):</p>

\$73.651.194.780			Responde a: Arquetipo de nivel superior Colabora con: Arquetipo(s) del mismo nivel Dirige a: Arquetipo(s) de nivel inferior
Sector de la empresa: Manufactura			
Naturaleza de Empresa: Alimentos y bebidas			
Rol en la toma de la decisión: Decisor	Presupuesto: 5 Autoridad: 5	Necesidad: 5 Urgencia: 5	

**Valeria, en
 proceso de
 considerar su
 embarazo**



Características e intereses:

- Valeria es una mujer en edad fértil que está considerando la posibilidad de tener hijos en un futuro cercano. Se encuentra en proceso de planificación del embarazo y está interesada en obtener información y recursos para prepararse física, emocional y logísticamente para esta etapa importante de su vida. Puede experimentar dudas, preocupaciones y ansiedad sobre la concepción y la maternidad.

Lo que más valora en una marca:

- Información confiable y actualizada sobre el embarazo y la maternidad.
- Apoyo emocional y orientación durante el proceso de planificación y preparación de su embarazo.
- Productos y servicios de calidad que le ayuden a cuidar su salud y la del bebé.
- Comunidad de apoyo y conexión con otras mujeres en proceso de planificación de embarazo.

Aptitudes/Habilidades:

- Valeria destaca por su capacidad de investigación y aprendizaje rápido. Está abierta a recibir asesoramiento médico y emocional sobre la concepción y el embarazo, lo que indica una disposición activa para buscar y utilizar recursos que le permitan tomar decisiones informadas y cuidar de su bienestar y el de su futuro hijo. Su disposición a recibir asesoramiento también sugiere una mentalidad abierta y receptiva, lo que puede facilitar su adaptación a los cambios y desafíos que pueden surgir durante este proceso.

Problemas / Efectos negativos del problema:

JTBD (Tareas que necesita cumplir):

- Obtener información y recursos sobre salud reproductiva y fertilidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • No sabe por dónde empezar a buscar información sobre el embarazo. • Experimenta dudas, preocupaciones y ansiedad sobre la concepción y la maternidad. • Necesita información y recursos para prepararse física, emocional y logísticamente para el embarazo. • Puede sentirse abrumada por la cantidad de información disponible y la falta de orientación personalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar asesoramiento médico y emocional sobre la concepción y el embarazo. • Aprender sobre planificación familiar, cuidado prenatal y preparación para la maternidad. • Conectar con otras mujeres en proceso de planificación del embarazo para compartir experiencias y obtener apoyo. • Sentirse preparada física y emocionalmente para la maternidad.
"Mujer en proceso de planificar un embarazo buscando información, apoyo y recursos para prepararse de la mejor manera."		
Sexo: Femenino		
Edad: Entre 25 y 40 años		
Ubicación: Residente en las principales ciudades de Colombia: Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena, Medellín.	<p>Objeciones / Momentos que menos le gustan cuando adquiere un producto/servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No sentirse comprendida o respaldada por la marca. • No encontrar productos o servicios que se adapten a sus necesidades específicas como mujer en proceso de planificación del embarazo. • Experimentar dificultades para obtener asesoramiento médico y emocional personalizado. 	<p>Comportamiento digital (Canales / Redes / Plataformas / Apps / Webs / Gremios / Asociaciones):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca información en blogs y sitios web especializados en salud reproductiva y fertilidad. • Participa en grupos de Facebook o foros de discusión para mujeres en proceso de planificación del embarazo. • Sigue a expertos en fertilidad en Instagram. • Sitios web de clínicas de fertilidad y maternidad. • Aplicaciones de seguimiento del ciclo menstrual y de embarazo.
Campo de estudio: Idiomas		
Estudios adicionales: Certificación en traducción especializada		
Cargo: Docente y Traductor Freelance		

Años de experiencia: 3 a 7 años	<ul style="list-style-type: none"> • Frases de búsqueda que usaría en Google • "Consejos para prepararse para el embarazo" • "Fertilidad y salud reproductiva: qué necesito saber" • "Asesoramiento para concebir un hijo" • "Cuidados preconcepción: cómo optimizar mi salud para el embarazo" • "Experiencias de otras mujeres planificando el embarazo" • "Eventos y talleres sobre maternidad en Bogotá" • "Comunidad online para mujeres en proceso de planificación del embarazo" • "Productos recomendados para la etapa preconcepcional" • "Apoyo emocional durante la planificación del embarazo" • "Profesionales de la salud especializados en fertilidad en Colombia" 	Disparadores (Acontecimientos importantes, comportamientos, motivantes)
Nivel de responsabilidad: Operativo		<ul style="list-style-type: none"> • La decisión de iniciar la búsqueda de un embarazo. • Instinto maternal. • Circulo social y presión social. • La realización de pruebas de fertilidad. • Experimentar dificultades para concebir.
Área de la empresa: Freelance o Consultoría Independiente		
Tamaño de la empresa (Empleados): NA		
Tamaño de la empresa (Ventas): Es variable, como freelancer puede prestar sus servicios en diferentes compañías.		
Sector de la empresa: Multisectorial, trabaja con clientes y personas de diferentes industrias		
Naturaleza de Empresa: Independiente		
Rol en la toma de la decisión: Influyente/Asesor	Presupuesto: 4 Autoridad: 4	Necesidad: 4 Urgencia: 4
		Relaciones laborales (Con otros arquetipos): Responde a: Arquetipo de nivel superior Colabora con: Arquetipo(s) del mismo nivel Dirige a: Arquetipo(s) de nivel inferior

Anexo B

Instrumento de validación a usuarios potenciales de la plataforma Marketplace

Grupo de interés: Clientes potenciales

Objetivo de la entrevista: Evaluar la factibilidad de desarrollo del modelo de negocio propuesto desde la perspectiva de los clientes potenciales.

Hipótesis o dudas a validar: Cuestionar a posibles clientes potenciales acerca de la propuesta de valor planteada.

Mensaje inicial: Como emprendedores de una nueva plataforma de Marketplace para ofertar productos y servicios en el sector de la maternidad, requerimos de su apoyo desde su experiencia con la maternidad para conocer su opinión y sugerencias con respecto al modelo de negocio propuesto.

Preguntas a realizar:

1. ¿Es usted madre primeriza?
2. ¿Podría compartir un poco sobre su experiencia como madre y las edades de sus hijos?
3. ¿Tiene conocimiento de lo que es un Marketplace?
4. ¿A través de qué canales (supermercados de cadena, plataformas web, Marketplace, tiendas físicas, entre otros) acostumbra a realizar la compra de los productos y servicios requeridos en la maternidad y/o para sus hijos de 0 hasta 5 años?
5. ¿Recuerda las marcas que ha adquirido de productos para la maternidad o para el desarrollo de su bebé?
6. ¿Con qué frecuencia busca productos relacionados con la maternidad y el cuidado infantil en línea?

7. ¿Qué le ha parecido la experiencia de compra en línea de productos relacionados con la maternidad? ¿Puedes describir algunas de las experiencias positivas que has tenido?
8. ¿Qué dificultades o desafíos ha enfrentado al buscar estos productos y servicios en el mercado actual y a través de Marketplace?
9. ¿Cómo le parecería que un Marketplace centrado en las diferentes etapas de la maternidad y en sus hijos de 0 hasta 5 años tuviera el nombre de MamáMarket?
10. ¿Qué otro nombre sugeriría?
11. ¿Qué opina de la idea de MamáMarket?
12. ¿Cómo considera que un Marketplace como MamáMarket, podría abordar sus necesidades como madre de manera más efectiva en comparación con otras opciones en línea?
13. MamáMarket se esfuerza por brindar experiencias de compra personalizadas y asesoramiento adecuado. ¿Qué opina de la importancia de la atención personalizada para la adquisición de producto y servicios relacionados con la maternidad?
14. MamáMarket planea ofrecer una amplia variedad de productos para el cuidado prenatal, postnatal y el desarrollo infantil, así como servicios de crianza consciente. ¿Qué tipo de productos y servicios consideras más esenciales en este contexto?
15. ¿Tiene alguna experiencia previa con servicios de crianza consciente, talleres para padres o terapias especializadas? ¿Cómo considera que podrían beneficiar a los padres?
16. ¿Qué canales de comunicación (redes sociales, correo electrónico, mensaje vía whatsapp, llamada telefónica, entre otros) prefiere para mantenerse informado sobre promociones y novedades en productos y servicios para la maternidad y los niños?

17. ¿Cuáles factores considera de mayor importancia al seleccionar el sitio de compra de estos productos y servicios?

18. ¿Hay alguna otra información o comentarios que desee compartir con nosotros sobre la propuesta de negocio de MamáMarket?

19. ¿Le interesaría un programa de afiliados o referidos que te permita ganar descuentos o beneficios por recomendar el Marketplace a otros padres?

20. ¿Cómo considera usted cómo mamá que debería ser un Marketplace como MamáMarket?

Anexo C

*Encuesta de validación del nombre de la plataforma Marketplace a través de
“encuestafacil.com”*

Test de Nombre				
No hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta				
¿Qué tal se ajusta cada uno de los siguientes nombres al producto descrito anteriormente?	Se ajusta totalmente	Se ajusta bastante	No se ajusta demasiado	No se ajusta nada
MamáMarket	4	5	4	3
Azulorosa	1	3	5	7
Be Mom	3	8	5	0
BabyMom Shop	2	9	3	2
Tierna Aventura	3	5	3	5
Mamá	1	4	7	4
Asulado	2	2	5	7
Ser Mamá	4	7	5	0
Respuestas recogidas:	16			
Adicional a los nombres planteados, ¿qué otros nombres sugiere?	Total de respuestas			
Adicional a los nombres planteados, ¿qué otros nombres sugiere?	16			
Respuestas recogidas:	16			
¿Cuál es su edad?	Total de respuestas			
De 14 a 19 años	0			
De 20 a 24 años	0			
De 25 a 34 años	3			
De 35 a 44 años	4			
De 45 a 54 años	4			
De 55 a 64 años	4			
65 o más años	1			
Respuestas recogidas:	16			

	Total de respuest as
¿Es usted...?	
Hombre	9
Mujer	7
Respuestas recogidas:	16

Anexo D

Entrevista de validación de la plataforma Marketplace con experto en Logística

Grupo de interés: Expertos en logística.

Objetivo de la entrevista: Evaluar la factibilidad de desarrollo del modelo de negocio propuesto desde la perspectiva de expertos en logística.

Hipótesis o dudas a validar: Cuestionar e identificar la manera más oportuna para poder llevar a cabo el plan de entregas y distribución de MamáMarket.

Mensaje inicial: En MamáMarket estamos emocionados por la posibilidad de desarrollar un *Marketplace* que redefina la experiencia para las madres. Su experiencia en logística es clave para asegurar que este concepto se traduzca en una operación efectiva y eficiente.

Queremos aprovechar su valioso conocimiento para comprender mejor cómo podemos integrar la logística de manera óptima en nuestra propuesta de valor centrada en la maternidad. Sin duda, su perspectiva será fundamental para el éxito de MamáMarket.

Preguntas a realizar:

1. ¿Cómo evaluaría la viabilidad logística de un *Marketplace* centrado en la maternidad, como MamáMarket?
2. ¿Qué desafíos logísticos específicos anticiparía en la distribución de productos relacionados con la maternidad?
3. Considerando que MamáMarket trabajará con varios proveedores, ¿cuáles serían las mejores prácticas para coordinar y gestionar las entregas desde diferentes proveedores a un mismo cliente?
4. ¿Cómo se puede optimizar la logística para evitar elevaciones significativas en los costos para el cliente final al tener múltiples proveedores?

5. ¿Qué tipo de sistemas logísticos y plataformas tecnológicas recomendaría para gestionar eficientemente las operaciones de un marketplace centrado en la maternidad?
6. ¿Cómo se pueden utilizar tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial o el aprendizaje automático, en la logística de MamáMarket?
7. ¿Cuáles son las mejores prácticas para el empaquetado y etiquetado de productos sensibles y específicos para la maternidad?
8. ¿Cómo se puede garantizar la integridad de los productos durante el proceso de envío?
9. Dado que cada cliente tiene necesidades y preferencias únicas durante el periodo maternal, ¿cómo se puede personalizar el proceso de entrega para adaptarse a estas variaciones?
10. ¿Cuál sería la estrategia más eficiente para gestionar devoluciones, especialmente considerando productos como ropa de maternidad y artículos delicados?
11. Considerando la creciente preocupación por la sostenibilidad, ¿cómo puede MamáMarket abordar las preocupaciones ambientales en sus operaciones logísticas?
12. ¿Qué enfoques exitosos ha visto en la implementación de logística inversa en negocios similares, especialmente en el contexto de productos para la maternidad?
13. ¿Cómo puede MamáMarket colaborar eficientemente con proveedores logísticos externos para garantizar una cadena de suministro fluida?
14. ¿Qué sistemas de seguimiento y transparencia serían esenciales para asegurar a los clientes que pueden rastrear sus pedidos en tiempo real?
15. ¿Cuáles serían los indicadores clave de rendimiento (KPI) que deberíamos monitorear para evaluar y mejorar continuamente la eficiencia logística?
16. ¿Tiene algún consejo adicional o consideración que podría ser crucial para el éxito logístico de MamáMarket?

Anexo EF

GEntrevista de validación de la plataforma Marketplace con experto en Marketing Digital

Grupo de interés: Expertos en marketing.

Objetivo de la entrevista: Evaluar la factibilidad de desarrollo del modelo de negocio propuesto desde la perspectiva de expertos en marketing.

Hipótesis o dudas a validar: Cuestionar sobre el enfoque y estrategia de marketing más acertada para el desarrollo de la idea de negocio planteada.

Mensaje: Como emprendedores de una nueva plataforma de Marketplace para ofertar productos y servicios en el sector de la maternidad, requerimos de su apoyo desde su experticia en marketing para conocer su opinión y sugerencias con respecto al modelo de negocio propuesto.

Preguntas a realizar:

1. Como profesional experto en el área de mercadeo, ¿Cuál es su opinión respecto a la idea de negocio planteada?
2. ¿Cuáles estrategias de marketing digital recomendaría o implementaría para promover una plataforma Marketplace de productos y servicios para la maternidad?
3. ¿Cuáles canales de marketing digital considera los apropiados para llegar al público objetivo de la plataforma Marketplace de productos y servicios para la maternidad propuesta?
4. ¿Cuáles tendencias actuales en el ámbito del marketing digital tienen mayor posicionamiento y podrían ser aprovechadas en la promoción de la plataforma Marketplace?

5. ¿De qué manera se puede sacar mayor provecho de las estrategias de optimización para motores de búsqueda, incrementando notoriamente la visibilidad del Marketplace en los diferentes navegadores web?
6. ¿Cuáles prácticas pueden implementarse para la generación de contenido de interés y llamativo que atraiga al público objetivo de la plataforma Marketplace?
7. ¿Cuáles herramientas recomendaría para analizar los datos y métricas vinculadas al funcionamiento del Marketplace?
8. ¿Cómo captar la atención del público objeto de la plataforma de e-commerce a través de las principales redes sociales con la finalidad de generar e incrementar las ventas y fidelizar clientes en la plataforma Marketplace?
9. Aparte de las preguntas planteadas, ¿Considera que dentro de la idea de negocio se debe cuestionar o tener en cuenta algo adicional?

Anexo F

Entrevista de validación de la plataforma Marketplace con experto en Tecnología

Grupo de interés: Expertos en tecnología

Objetivo de la entrevista: Evaluar la factibilidad de desarrollo del modelo de negocio propuesto desde la perspectiva de expertos en tecnología.

Hipótesis o dudas a validar: Cuestionar sobre el enfoque y estrategia tecnológica más acertada para el desarrollo de la idea de negocio planteada.

Mensaje: Como emprendedores de una nueva plataforma de Marketplace para ofertar productos y servicios en el sector de la maternidad, requerimos de su apoyo desde su experticia en marketing para conocer su opinión y sugerencias con respecto al modelo de negocio propuesto.

Preguntas a realizar:

1. ¿Cómo profesional experto en desarrollo de software cuál es su
2. ¿Cuáles serían los tipos de tecnologías sugeridas para la implementación de una plataforma Marketplace?
3. ¿Qué alternativas se tienen para el hosting de una plataforma Marketplace?
4. De las alternativas planteadas para el hosting del Marketplace ¿Cuál considera una opción óptima en cuanto a confiabilidad, seguridad, y costos? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles serían las funcionalidades fundamentales para tener en cuenta en el diseño de un Marketplace?
6. ¿Cuáles consideraría que deberían ser funcionalidades adicionales que pueden adicionar un valor agregado dentro de la arquitectura de la plataforma Marketplace?
7. ¿Qué recomendaciones tendría a nivel del diseño de la interface y de la experiencia de usuario en una plataforma o aplicación Marketplace?

8. ¿Qué consideraciones o prácticas a nivel de seguridad informática deben tenerse en cuenta para garantizar seguridad en las transacciones que se efectúen en la plataforma Marketplace, así como la protección de datos de sus clientes o usuarios?
9. ¿De qué manera puede garantizarse un diseño responsive en la plataforma Marketplace?
10. ¿Cuáles recursos o medios deben considerarse en cuanto a pasarelas de pagos, logística y/o envíos para garantizar la correcta operación de la plataforma de e-commerce?
11. ¿Cómo puede realizarse la integración efectiva de los recursos o medios relacionados en la pregunta anterior?
12. ¿Cuáles tendencias tecnológicas podrían generar un impacto positivo en la estructuración y funcionamiento de un e-commerce?
13. Aparte de las preguntas planteadas, ¿Considera que dentro de la idea de negocio se debe cuestionar o tener en cuenta algo adicional?

Anexo G

Entrevista de validación de la plataforma Marketplace con experto en Sostenibilidad

Grupo de interés: Expertos en sostenibilidad

Objetivo de la entrevista: Evaluar la factibilidad de desarrollo del modelo de negocio propuesto desde la perspectiva de expertos en sostenibilidad.

Hipótesis o dudas a validar: Cuestionar sobre el enfoque y estrategia de sostenibilidad más acertada para el desarrollo de la idea de negocio planteada.

Mensaje: Como emprendedores de una nueva plataforma de Marketplace para ofertar productos y servicios en el sector de la maternidad, requerimos de su apoyo desde su experticia en sostenibilidad para conocer su opinión y sugerencias con respecto al modelo de negocio propuesto.

Preguntas a realizar:

1. ¿Cómo podría el Marketplace propuesto aprovechar la etapa de crianza de los niños para promover prácticas más sostenibles entre los padres?
2. ¿Cuáles serían las opciones de entrega sostenible que podrían mitigar el impacto ambiental negativo de la comercialización de productos para madres y niños?
3. ¿Qué estrategias específicas sugiere para promover productos con menor huella de carbono en la plataforma?
4. ¿Cómo podría MamáMarket destacar de manera efectiva los beneficios ambientales de los productos sostenibles para equilibrar su mayor costo?
5. ¿Qué criterios sugiere para identificar proveedores que ofrezcan productos sostenibles?
6. ¿Qué tipo de prácticas sostenibles podrían implementarse desde el inicio en la gestión interna de MamáMarket?

7. ¿Cómo podría la plataforma fomentar la educación y concientización sobre sostenibilidad entre sus clientes de manera efectiva?
8. ¿Qué medidas considera viables para gestionar los residuos de los productos ofrecidos en MamáMarket?
9. ¿Cuál sería la mejor forma de incluir información gráfica sobre la huella ambiental de los productos en la plataforma?
10. ¿Qué estrategias sugiere para impulsar prácticas sostenibles entre los clientes a través de historias emocionales?
11. ¿Qué tipo de políticas ambientales y sociales consideraría relevantes para MamáMarket como empresa sostenible?
12. ¿Cuál sería la mejor manera de implementar una estrategia de logística inversa en MamáMarket?
13. ¿Qué desafíos prevé en la evaluación del impacto ambiental de MamáMarket y en la búsqueda de la compensación de emisiones?
14. ¿Cómo podrían las ferias de emprendimiento y la búsqueda en línea ayudar a MamáMarket a encontrar proveedores que ofrezcan productos sostenibles?
15. ¿Qué tipo de información clara sobre el impacto ambiental de los productos cree que sería más efectiva para concientizar a los clientes sobre sostenibilidad?
16. ¿Qué papel podría desempeñar MamáMarket en la compensación de emisiones tanto directas como indirectas?
17. ¿Qué estrategias sugiere para incentivar a los clientes a participar en prácticas sostenibles en MamáMarket?
18. ¿Cuál sería la importancia de obtener la certificación B Corp para MamáMarket y cómo afectaría su compromiso con la sostenibilidad?

19. ¿Cómo podría MamáMarket incorporar vehículos eléctricos en su logística para mejorar su gestión sostenible?