

Plan estratégico de mercadeo para la empresa “TU MERKANCÍA”

Karen Gineth Martínez Páez

Plan de estratégico de mercadeo para optar el título de maestría en Administración MBA

Directora

Cristina Tavera Cuellar

Magister en Psicología del Consumidor

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Maestría en Administración

2024

Dedicatoria

A mi madre, este logro es gracias a esa inmensa dedicación impartida para conmigo a lo largo de estos años de estudio. A mi esposo, tu amor y apoyo incondicional permitieron que toda esta búsqueda de conocimiento tuviera resultados, esta tesis es el reflejo de la seguridad que tú siempre me brindas. A mi hermoso hijo cada sacrificio, todo lo que realice será por ti y para ti, gracias por acompañarme en este proceso. Por ultimo y no menos importante, a mi padre por haberme ayudado desde el inicio de mi carrera universitaria.

Agradecimientos

Con una profunda estima extendiendo mi más sincera gratitud a mis compañeros de maestría, gente linda bumangués y de otras ciudades que me permitió conocer este proceso a la cual llevare en mi corazón.

A la ciudad bonita por acogerme de tan buena forma, de enseñarme su cultura, gastronomía y permitirme conocer tantas personas bonitas.

A mi directora de tesis pues su apoyo y paciencia permitieron que se culminara con éxito la misma.

Contenido

Introducción	9
1. Plan estratégico de mercadeo para la empresa “Tu Merkancia”	13
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Formulación del problema	15
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
2 Marco referencial	16
2.1 Antecedentes de la investigación	17
2.1.1 De orden internacional.....	17
2.1.2 De orden nacional	17
2.2 Marco teórico	18
2.2.1 Plan estratégico de la empresa de “Correos del Ecuador Sucursal Cuenca”	19
2.2.2 Plan estratégico para empresa transportadora Brinatti.....	19
3 Presentación de la empresa	21
3.1 Reseña histórica	21
3.2 Misión	22
3.3 Visión.....	22
3.3.1 Objetivos generales o estratégicos	23
3.3.2 Objetivos específicos	23
3.4 Estructura organizacional.....	23
4 Presentación del producto y/o servicio.....	25

4.1	Análisis del macroentorno y microentorno	26
4.2	Modelo de las cinco fuerzas competitivas	29
4.2.1	Fuerza: el poder de negociación de los clientes	30
4.2.1.1	Preferencias y confianza en los métodos de entrega.....	30
4.2.2	Fuerza: el poder de negociación de los proveedores	30
4.2.2.1	Proveedores específicos.	30
4.2.3	Fuerza: amenaza de nuevos competidores	31
4.2.3.1	Preferencias de marca y cumplimiento de necesidades.	31
4.2.4	Fuerza: amenaza de productos o servicios sustitutos.....	32
4.2.4.1	Entrega puerta a puerta.	32
4.2.5	Fuerza: rivalidad entre competidores existentes	32
4.2.5.1	Competencia en publicidad y precios.	32
4.3	Matriz de análisis DOFA	33
4.4	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	34
4.5	Análisis PESTEL	36
4.6	Matriz de perfil competitivo MPC	38
4.7	Matriz de Boston Consulting Group BCG Ofensivo – Defensivo.....	39
4.8	Matriz de Mckinsey gerencia estratégica.....	40
4.9	Matriz de Ansoff	43
4.10	Marketing estratégico (estrategias de Marketing Mix)	45
4.11	Marketing operativo	46
4.12	Objetivos de marketing	48

4.13	Planeación estratégica	48
4.14	Segmentación del mercado y nicho de mercado	55
4.15	Identificar el canal de distribución	56
4.16	Merchandising	57
4.17	Plan de medios	58
5	Conclusiones	59
6	Recomendaciones	62
	Bibliografía	63

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz de análisis DOFA</i>	33
Tabla 2. <i>Análisis cruce FODA/ Estrategias</i>	34
Tabla 3. <i>Matriz MEFE</i>	34
Tabla 4. <i>Matriz MEFI</i>	35
Tabla 5. <i>Análisis PESTEL</i>	36
Tabla 6. <i>Matriz de perfil competitivo</i>	38
Tabla 7. <i>Matriz de estrategia de Marketing</i>	45
Tabla 8. <i>Matriz de relación 4P y 4C</i>	46
Tabla 9. <i>Plan de medios digitales</i>	59
Tabla 10. <i>Plan de medios no digitales.</i>	59

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama empresa Tu Merkancia</i>	25
Figura 2. <i>Matriz de Boston Consulting Group BCG Ofensivo – Defensivo.</i>	39
Figura 3. <i>Matriz de Mckinsey Gerencia Estratégica</i>	40
Figura 4. <i>Matriz de Ansoff</i>	43
Figura 5. <i>Matriz de marketing operativo</i>	48
Figura 6. <i>Planeación estratégica de marketing para la empresa Tu Merkancia</i>	50
Figura 7. <i>Estrategias</i>	51
Figura 8. <i>Modelo de escalabilidad</i>	52

Introducción

Dentro de la economía actual se han creado distintos tipos de empresas, de diferentes tamaños, metas, presupuestos, productos, entre otros, dentro de esta gran variedad de nuevas empresas, se hace énfasis en un tipo específico, que debido a la pandemia del Covid-19 se incrementó exponencialmente, las cuales son las microempresas o pequeñas empresas con comercio virtual, esto debido a la necesidad de un trabajo, de acuerdo a los despidos generados por la pandemia, donde según el DANE (departamento administrativo nacional de estadísticas) exponen un incremento de 10.9 puntos porcentuales de diferencia de desempleo a comparación del año 2019 y 2020 del mes de mayo.

Esta amplia gama de empresas, se caracterizan por tener una o varias tiendas virtuales, donde concretan todo el proceso de compra, los cuales presentan distintos beneficios sobre las tiendas tradicionales, como lo son el ahorro de arriendos y servicios de un lugar, “acaparar más mercado permitiendo aumentar el alcance de los clientes, permitirle la facilidad al cliente realizar la transacción en cualquier lugar con un simple acceso a internet, aumenta la cobertura a todo tipo de personas de cualquier contexto socioeconómico (Rivera, 2019).

Teniendo lo anterior como punto de partida, aunque posee grandes beneficios el comercio virtual, en relación logística presenta distintos inconvenientes cuando se llega a un gran volumen de distribución, como lo es la organización del inventario, selección del producto (picking), el empaquetado (packing) y la distribución del producto en sí, reduciéndolo al número de las manos a disposición para estas tareas, y el espacio en el cual almacenar el stock.

Debido a estas necesidades surgió la propuesta de empresa “Tu Merkancia”, la cual tendrá como fin realizar la logística general para e-commerce fulfillment, el cual integrará todas las acciones necesarias para entregar los productos, desde el almacenamiento de los distintos

productos en bodegas, la selección de los productos en relación a los pedidos realizados además del respectivo empaquetamiento del mismo, además de una red efectiva de transporte, la cual garantice un tiempo óptimo en la entrega de los distintos pedidos.

Finalmente, esta investigación consta de cuatro etapas la primera denominada planteamiento y formulación del problema que consta de la sistematización del problema objetivos y justificación de este, la segunda etapa corresponde al marco referencial que incluye marco teórico, en la tercera etapa se presentan la metodología de la investigación y por último en la cuarta etapa se presentan los resultados de la investigación.

Resumen

El mercado en crecimiento y competencia Intensa, el sector del fulfillment y la logística en Colombia, particularmente en el ecommerce, ha experimentado un rápido crecimiento. Sin embargo, este crecimiento viene acompañado de una alta competitividad, con grandes jugadores nacionales e internacionales que dominan el mercado. Para Tu Merkancia, una empresa relativamente joven, competir contra empresas establecidas requiere un factor diferenciador claro y fuerte. En este contexto, mejorar la eficiencia y personalización del proceso de fulfillment no solo es necesario, sino estratégico para posicionarse.

Para ello se identificaron los principales componentes de las estrategias de marketing y se aplicaron de acuerdo a los datos recopilados en la empresa, realizando análisis tanto de las áreas operativas como de las áreas administrativas, en donde se identificó que para poder diseñar una muy buena estrategia de marketing es fundamental contar con la voz del cliente y entender sus necesidades para poder estructurar protocolos de operación que busque encontrar el mayor grado de satisfacción posible en los clientes. Finalmente se concluye que plan estratégico de mercadeo para la empresa Tu Merkancia, es una herramienta óptima para poder obtener los objetivos establecidos por la empresa pues nos brinda el análisis pertinente de las variables en las que se debe fortalecer y en las que debe de mantenerse con el servicio que brinda la misma con el fin de alcanzar los mismos y poder salir de nuevo al mercado.

Palabras clave: comercialización, Fulfillment, estrategia, sostenibilidad, posicionamiento

Abstract

The growing market and intense competition, the fulfillment and logistics sector in Colombia, particularly in ecommerce, has experienced rapid growth. However, this growth is accompanied by high competitiveness, with large national and international players dominating the market. For Tu Merkancia, a relatively young company, competing against established companies requires a clear and strong differentiating factor. In this context, improving the efficiency and personalization of the fulfillment process is not only necessary, but strategic to position itself.

For this purpose, the main components of the marketing strategies were identified and applied according to the data collected in the company, analyzing both the operational and administrative areas, where it was identified that in order to design a very good marketing strategy it is essential to have the voice of the customer and understand their needs in order to structure operating protocols that seek to find the highest possible degree of customer satisfaction. Finally, it's concluded that the strategic marketing plan for the company Tu Merkancia, is an optimal tool to obtain the objectives established by the company because it gives us the relevant analysis of the variables in which should be strengthened and in which should be maintained with the service provided by the same in order to achieve the same and to go back to the market.

Keywords: commercialization, innovation, strategy, sustainability, positioning

1. Plan estratégico de mercadeo para la empresa “Tu Merkancia”

1.1 Planteamiento del problema

La logística de entrega de mercancía hacia el consumidor final es considerada de alta importancia actualmente en todo el mundo, es así que se tienen en las empresas áreas específicas para su tratamiento, actividad que viene en evolución convirtiéndose en una de las principales herramientas para que una empresa sea altamente competitiva en el mercado según Rivera y Carrillo (2013). Además, según un estudio realizado en la universidad Nacional Autónoma de México (julio de 2022) en los últimos 5 años se han incorporado avances tecnológicos como la revolución industrial 4.0, el uso de internet en todo tipo de actividades cotidianas y el confinamiento por la crisis del COVID-19, desencadenaron un desarrollo exponencial del comercio electrónico, llevando a que el 21.8% de la población mundial en 2021 realice compras por internet (Cappola, 2021), en consecuencia la logística de última milla representa un paso crucial en las empresas para garantizar la satisfacción del cliente final.

Debido al exponencial crecimiento del comercio electrónico las empresas refuerzan sus procesos, para mejorar cada vez la satisfacción de los clientes y de la mano optimizar gastos en su producción, gastos como los de la entrega de sus productos, según investigación publicada por Moreno y Quintero (2019), si una empresa en Colombia desea seguir creciendo en el mercado inevitablemente debe incursionar en el mercado electrónico, deben implementar e-commerce, para este modelo de mercado al 2018 Latinoamérica presentó un crecimiento del 17% y Colombia ocupando el quinto lugar. La fidelización de un cliente proviene en gran parte en los tiempos de entrega del producto deseado, para la parte final de la cadena de valor es necesario que las empresas cuenten con el apoyo de nuevas tecnologías de la información que les permita mejorar procesos

como este de la última milla.

Las compras realizadas por internet en ocasiones presentan retrasos en la entrega, adicional los altos costos que pueden llegar a ser superiores incluso al artículo, durante el transporte pueden sufrir deterioros, puede llegar mercancía trocada entre los clientes y durante su transporte puede ser usurpado; existen empresas dedicadas a modelos logísticos que ellas deben contar con características especiales como recepción, recolección, clasificación, transporte y entrega, empresas que deben apegarse y regulan esta labor apoyados en la resolución 3271 de 2021 del Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones.

La entrega final, última milla, es primordial, esta actividad logística permite la recepción a los clientes de los productos adquiridos en el comercio en general pero en mayor porcentaje en el e-commerce, según estudio realizado en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano (2021) las empresas deben contar mínimamente con centros de almacenamiento, de distribución y plataformas digitales, el foco de las empresas es la satisfacción del cliente final y la generación de rentabilidad, dicho esto la planeación de la última milla debe ser gestionada de manera eficiente contemplar puntos cruciales como distribución y entrega en tiempos muy cortos, costos de distribución eficientes y protección de la mercancía para entregas con calidad.

Dada la gran demanda que se tiene sobre el comercio electrónico, han venido desarrollando empresas que se enfocan en la gestión logística de recepción y entrega hacia los clientes, existen diferentes ofertas para la distribución al consumidor final para las empresas productoras que van desde solo entregar los productos hasta servicios completos de recolección, empaque, distribución y entrega. De allí el gran interés de las empresas logísticas y de transporte de mercancía, en realizar y presentar las mejores estrategias y propuestas comerciales a las empresas productoras, demostrar la mejor administración, tratamiento de encomiendas y entregas en tiempos bajos.

TU MERKANCIA comprendió en el año 2021 que salir al mercado sin las bases sólidas y sin los estudios necesarios de mercadeo los llevo a un cierre inmediato de operaciones pues no tenían como brindar todo lo que ofertaban.

Para este nuevo lanzamiento TU MERKANCIA traería una propuesta logística completa para ofrecer la mejor experiencia de compra a los clientes, se encarga del fulfillment de e-commerce, la propuesta consiste en conectar el inventario de producto final de las empresas con Tu Merkancia, quienes se encargan de almacenar, empacar y despachar los productos, los fabricantes y clientes podrán hacer seguimiento en tiempo real de la trazabilidad de la mercancía durante la gestión de entrega al cliente final, de la misma manera se encarga de la logística inversa de las devoluciones.

Tu Merkancia se enfoca en la gestión fulfillment el cual es un proceso que integra todas las acciones necesarias para entregar los productos que compran los clientes en las tiendas en línea; almacena el inventario del fabricante, se integra recibiendo el pedido, selecciona, empaca sin opacar la marca original del producto, se lleva al destino final que necesite teniendo tiempos de entrega hasta menos de 24 horas.

Por medio del análisis realizado en el plan de mercadeo se da claridad en la mejora del servicio único de fulfillment siendo el factor diferencial clave para el funcionamiento de la empresa, no solo yendo a competir sino sobresaliendo en un mercado competitivo.

1.2 Formulación del problema

La mensajería en Colombia es un campo donde las empresas extranjeras tienen una influencia, donde existen empresas a nivel nacional que tienen la misma línea de mercado como lo es Melonn Colombia, una de las empresas más reconocidas en fulfillment y logística para e-

commerce de nuestro país.

Según la información del ministerio de las TIC este sector está conformado por 191 empresas de las cuales el 62% se ubica en Bogotá, seguido por Cali con el 9,4%, a nivel nacional esta industria cuenta con una red postal con más de 6.398 puntos de atención. Becerra L. 2020.

¿Cómo puede Tu Merkancia fortalecer su factor diferencial a través del proceso de fulfillment, para competir estratégicamente y posicionarse de manera efectiva frente a la competencia?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de mercadeo para la empresa Tu Merkancia, con el propósito de mejorar su posicionamiento en el mercado a través de la optimización del proceso de fulfillment, fortaleciendo así sus estrategias de comercialización y su competitividad.

1.3.2 Objetivos específicos

Describir el servicio de fulfillment y el entorno competitivo de la empresa Tu Merkancia.

Identificar los objetivos y las estrategias del plan estratégico de mercadeo.

Desarrollar un modelo de escalabilidad basado en las estrategias de mercadeo.

2 Marco referencial

Las referencias para realizar este proyecto se obtuvieron de trabajos de grado de maestría, especialización, artículos de estudios realizados, de los cuales se extrae modelos, diseños,

estrategias que se han puesto en práctica y que se han desarrollado positivamente en el ámbito logístico y comercial. Dentro de los referentes se encuentran modelos con métodos de medición, seguimiento, mejora y control, para desarrollar estrategias de negocios.

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 De orden internacional

Calatayud y Katz (2019). Cadena de suministro 4.0: Mejores prácticas internacionales y hoja de ruta para América Latina (Vol. 744). Inter-American Development Bank. Este es una monografía que analiza las prácticas en transformaciones digitales, nos ayuda a identificar prácticas y mejoras a nivel tecnológico.

Brinatti (2020). Diseño de un plan estratégico para la empresa Transportes Brinatti (Bachelor's thesis). Este trabajo tiene un plan estratégico que explica las variables de una empresa de transforma y le da las herramientas que necesita para mejorar su servicio, para este trabajo sirve de guía en tema de servicio de transporte para tener las bases

Rivera (2019). Las tiendas virtuales como estrategia de expansión de los negocios del cantón Jipijapa (Bachelor's thesis, Jipijapa-UNESUM). Este trabajo tiene como propósito analizar la implementación de una tienda virtual como una estrategia de expansión, lo que para este trabajo sirve con el fin de fortalecer nuestras estrategias de tienda virtual.

2.1.2 De orden nacional

Fernández (2022). *Diseñar una propuesta de mejoramiento en la gestión de los costos de última milla en la industria de e-commerce en Colombia* (Doctoral dissertation, Universidad

EAFIT). Este trabajo se enfoca en la optimización de las distribuciones y última milla de la empresa nombrada, el cual propone un plan de investigación para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Este trabajo nos guía en análisis de eficiencia operativa, satisfacción del cliente en la distribución y entrega.

Barrios (2019). Plan Estratégico de la Empresa Messenger de Colombia SAS, para Posicionar el Producto APP Myentrega. com en el Sector Corporativo de Colombia. Este trabajo desarrolla una APP para una empresa encargada del servicio de transporte de mercancía. Este trabajo nos sirve para comparar y analizar el servicio ofertado en la entrega de mercancía.

Gutiérrez (2021). Formulación de un plan de mejoramiento estratégico para el área de logística de la empresa SAFERBO en el municipio de Tuluá-Valle. Aquí se desarrolla un plan de mejoramiento estratégico en el área logística con enfoque descriptivo para lograr un mayor reconocimiento en el sector, este trabajo nos permite identificar puntualmente el funcionamiento y como estratégicamente se puede mejorar.

2.2 Marco teórico

Hoy día las fortalezas gerenciales van enfocadas en planteamientos estratégicos, enfocar la empresa en potenciar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, tener presente las amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno, Jofré menciona que a partir de la década de los 90 las empresas debían enfocarse en dos puntos primordiales, primero profundizar en pensamiento estratégico y no en el formalismo, segundo la naturaleza competitiva de la planificación, aunque para los Japoneses la penetración de los mercados se dio básicamente por dos ideas centrales el costo y la calidad (Jofré, 2000).

2.2.1 Plan estratégico de la empresa de “Correos del Ecuador Sucursal Cuenca”

Para el plan estratégico de la empresa de “Correos del Ecuador Sucursal Cuenca” lo primero en realizar fue la definieron claramente misión, visión y objetivos, posteriormente usaron herramientas como el análisis de FODA, Benchmarking y de seguimiento como Balance Scorecard.

2.2.2 Plan estratégico para empresa transportadora Brinatti

También se encuentran el proyecto “plan estratégico para empresa transportadora Brinatti” herramientas como el análisis PEST para conocer el entorno, las 5 fuerzas de Porter para conocer el sector realizaron análisis interno, a través de la observación y experiencia personal, desarrollando la cadena de valor, realizaron un diagnóstico FODA, con los resultados de los diagnósticos mencionados se elaboró el plan estratégico con proyección a 5 años.

Empresas del mundo como Adsmundo la de origen Chileno basaron su estrategia en el modelo y ejecución de negocios de Jofré, definieron su misión, visión, estudiar el entorno interno y externo, adicional usaron herramientas como FODA, cadena de valor, análisis pest, así como también las 5 fortalezas de Porter, buscaron conseguir como objetivo principal mayor satisfacción y fidelización del cliente, teniendo servicios eficientes, confiables, lograron formar una cultura que se orientara a una satisfacción integral de los clientes y así también potenciaron la marca.

Según Barrios (2019), en su investigación que tenía como objetivo principal realizar un plan estratégico para que a 2020 pudiese posicionar en el sector corporativo de Colombia a la empresa transportadora (Messenger de Colombia S.A.S), ubicada en Bogotá, utilizaron el estudio descriptivo el cual muestra aspectos internos y externos, según Hernández et al. (2015), este tipo de metodología permite la descripción de variables o factores que existen en la organización, así

como también aspectos del entorno, comportamiento del sector, del mercado y desempeño económico de la empresa, y el enfoque cualitativo que configura las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Concluyeron que la implementación de una app es viable y puede llegar a ser muy rentable, que el desarrollo es a mediano plazo, la estrategia en general le apunta correctamente a un nicho de mercado que tiene constante crecimiento debido al uso de internet y las nuevas tecnologías.

Se realizó un plan estratégico de negocio para mejora del área logística de Saferbo, seccional ubicada en Tuluá Valle, estudio realizado por Gutiérrez (2021). El objetivo es mejorar el área de logística para ser más competitivos, potenciar la satisfacción de los clientes y mejorar el reconocimiento con respecto a la competencia, utilizaron método deductivo, la observación, formulación de hipótesis, verificación, tesis, ley y teoría, tomaron como insumo principal la aplicaron encuestas para escuchar la voz del cliente.

El estudio permitió concluir que cuentan con un portafolio de servicios amplio con respecto al entorno, que la atención de los empleados es buena, se detecta que la mayor queja está en los tiempos de entrega, a lo cual se recomienda aplicar un seguimiento estricto a la documentación, control minucioso de las guías para que en el proceso de despacho y transporte tenga la mayor eficiencia, que ayuda a reducir la brecha de quejas por demoras en la entrega, se sugiere actualizar algunas herramientas tecnológicas que permitan la interacción con el cliente, realizan una mejor programación de rutas y seguimiento en línea de la mercancía.

Se diseñó un plan estratégico de negocio para la empresa Comercializadora Internacional CI S.A.S. Medellín en año 2018, elaborado por Bohórquez (2018), el cual tenía como objetivo garantizar la consecución de clientes mediante un diagnóstico integral, realizó el diagnóstico la herramienta de modelos de PESTEL y el modelo de las 5 fuerzas de Porter, las cuales permiten

caracterizar el dinamismo actual del mercado; usaron también el método de Kast y Rosenzweig (2011) (Misión, visión, objetivos generales, valores corporativos y estrategias para poder lograrlos, las conclusiones a las que llegó es que tiene debilidades que no le ha permitido llegar a la totalidad de los objetivos, pero tiene a su favor oportunidades en mercados externos, debido al alto número de microempresas la empresa tiene una gran opción que la de incursionar en ellas como clientes, realizando pedido en cantidades mínimas pero con proyección de altas cantidades, enfocarse en los tiempos mínimos de entrega produce fidelidad de los clientes, debe aumentar la publicidad para dar a conocer los productos.

3 Presentación de la empresa

3.1 Reseña histórica

Tu Merkancia inicio en el año 2021 como un proyecto presentado en la incubadora Ruta en la fase de ideación, en ese año el proyecto tuvo el nombre de Movee Fulfillment el cual empezó con un equipo de trabajo de 3 personas en un garaje ubicado en la zona de Llano Grande, Antioquia; para este año se realizaba el proceso de gestión del pedido, almacenamiento, pick&pack y última milla a pequeñas empresas que realizaban ventas a través de plataformas de ecommerce y redes sociales ubicados en la ciudad de Medellín, brindándoles un servicio seguro y económico de última milla.

En el año 2022 en agosto suspendieron operaciones por problemas internos, iniciando el 2023 nuestro CEO Andrés Higueta realizo una reorganización con un nuevo equipo de trabajo más capacitado y con mayor experiencia en el sector logístico, actualmente se está terminando de crear un software adaptado de wharehouse, order managment system y transport managment system con

el fin de brindar un mejor servicio y comenzar operaciones en la ciudad de Medellín y Bogotá en los meses próximos.

3.2 Misión

Es una organización que brinda un servicio logístico integral el cual está respaldado por la activa participación de personal ampliamente calificado y con una vasta experiencia en las diferentes áreas del proceso.

Ponen toda su experiencia, la red de oficinas y las alianzas con los mejores partners al servicio de sus clientes para poder ofrecer siempre la opción optima a sus necesidades y requerimientos de manera que juntos se puedan crear soluciones logísticas inteligentes y eficientes de punta a punta de la cadena logística.

Somos una de las empresas que brindan el servicio completo para el proceso de venta y entrega del producto comprado, no se compite en cantidad solamente sino se hace énfasis en la calidad del servicio.

3.3 Visión

Se busca y se trabaja para ser un proveedor logístico que agregue valor profesional a un costo apropiado a la cadena logística de sus clientes. Se busca mantener relaciones comerciales transparentes, saludables y sostenibles en el tiempo. Siempre con el objetivo de ser un diferencial de valor agregado para sus clientes, se mantiene un equipo de trabajo profesional, altamente calificado y proveedores estratégicos que les permiten ser la organización que sus clientes y sus colaboradores elijan.

Para el 2030 se buscará estar empoderados en el mercado con presencia en diferentes sedes

en las principales ciudades del país, no solo en las de inicio de la empresa.

3.3.1 *Objetivos generales o estratégicos*

- Alcanzar una expansión rápida en ciudades principales (Medellín, Bogotá, Bucaramanga, Cali y Barranquilla) - Specific
- Mejorar el servicio de última milla reduciendo tiempos de entrega - Achievable
- Posicionarse como el mejor aliado logístico para micro y medianas empresas (ecommerce y retail) – Medibles

3.3.2 *Objetivos específicos*

- Implementar un sistema de micro bodegas en lugares específicos
- Implementar ecosistema público de smartlockers - Specific
- Entregar productos en menos de 24 horas - Time-bound
- Innovar en la experiencia de Unboxing -Realistic
- Cumplir con los tiempos de entrega - Time-bound
- Acompañamiento en posicionamiento de marca para aumentar la venta de los clientes – Specific

3.4 Estructura organizacional

CEO – Andrés Higuita

Máximo ejecutivo de la empresa, encargado de la toma de decisiones estratégicas y de liderar las operaciones de esta.

Country Manager – Karen Ruiz

Supervisora profesional en desarrollo de nuevos negocios, encargada de alcanzar los objetivos comerciales.

Directora De Ventas – Elizabeth Santa

Designada a la coordinación del equipo comercial con el propósito de alcanzar los objetivos comerciales.

Directora De Marketing – Ana Serna

Profesional encargada del plan de marketing de la empresa con el fin de estipular estrategias para impulsar el servicio.

Directora De Operaciones – Sara Castaño

Profesional encargada de gestionar la logística interna de la empresa, quien vela por el buen funcionamiento y el éxito de los procesos.

Directora De Finanzas – Jackeline Vinasco

Profesional encargada de dirigir las finanzas y establecer un control en la empresa.

Departamento Legal – Juana Botero

Profesional encargada de que la empresa opere dentro del marco legal y normativo.

Diseñadora – Valerin Acevedo

Profesional encargada de la creación de la imagen de la empresa y de los diferentes servicios.

Asesora Externa (advisor) – Daniella Moscarella

Es la encargada de analizar y generar estrategias comerciales.

Asesora Externa (cubbo – liftit) – Susana Arévalo

Es la encargada de analizar y generar estrategias comerciales.

Figura 1. Organigrama empresa Tu Merkancia



4 Presentación del producto y/o servicio

El *fulfillment* es el proceso que integra todas las acciones necesarias para entregar los productos que compran los clientes en tienda en línea, para asegurar que este proceso se cumpla de la manera más rápida y sin fricciones posibles, en Tu Merkancia se almacena el inventario, existe una integración con la tienda para recibir el pedido, se selecciona y empaca el producto (*picking y packing*), y se lleva hasta su destino, incluso el mismo día o al día siguiente.

Se cuenta con bodegas en puntos estratégicos donde se almacenan los productos, con la plataforma digital hay una integración con la tienda en línea para recibir cada compra en tiempo real.

Se selecciona el producto de acuerdo con los detalles de la orden, y se empaca respetando la identidad de la marca.

No hay empaques genéricos, una vez se tiene listo el paquete se envía a su destino a través de la red de transporte, seleccionando la ruta más conveniente para cumplir con la promesa de entrega.

La empresa cuenta con un valor agregado que es un Smart locker siendo el primer ecosistema público de lockers inteligentes ubicados en puntos estratégicos, los cuales servirán como apoyo en la entrega eficiente de pedidos de negocios ecommerce y retail en la ciudad de Medellín de manera inicial.

En su modelo de negocio se contemplan estrategias como la creación de la tienda, la administración de catálogos, optimización de la publicidad, operación logística, gestión del contenido y atención de clientes. Esto permite que la marca se focalice en su negocio, producto y expansión offline, dejando en la mano de un experto toda la operación del día a día.

4.1 Análisis del macroentorno y microentorno

Realizar un análisis del macroentorno resulta primordial para las organizaciones ya que es un instrumento fundamental que permite agrupar todas las posibles variables externas que pueden tener un impacto positivo o negativo, en la empresa. Estas variables no necesariamente dependen de la actividad comercial, sino que son factores que pueden afectar tanto a la empresa como a las personas en el entorno.

Tu merkancia se encuentra ubicado en la ciudad de Medellín una de las principales ciudades del país y se proyecta a estar en la ciudad de Bogotá que es la capital, garantizando de alguna manera tener una gran cobertura en cuanto a población se refiere.

De acuerdo con el informe de política monetaria de enero de 2024 emitido por el Banco de la República “Desde el segundo semestre de 2024 la economía se aceleraría y en 2025 alcanzaría

niveles sostenibles, compatibles con su capacidad productiva” esto abrirá la puerta de posibilidades para que la empresa Tu Merkancia logre tener una mayor aceptación en el mercado y su campo de acción sea más amplio.

A nivel climático Colombia es un país que presenta gran variación, sin embargo, para el segundo semestre de 2024 se espera que este tienda a la precipitación de lluvias, lo que en parte ayudaría al foco del negocio ya que las personas con seguridad preferirán realizar sus envíos o sus compras de una manera que no implique su desplazamiento presencial, haciendo de Tu Merkancia la mejor opción para sus entregas y envíos.

En cuanto a los servicios tecnológicos es la herramienta que más está transformando el mercado en todos los aspectos, los avances tecnológicos ayudan a la optimización de los procesos y a la simplificación de los mismos, los adelantos constantes y la transformación permite que las personas y las empresas puedan intercambiar beneficios e innovar, adicional los rastreos, el acompañamiento y poder brindarle seguridad a sus clientes frente a los productos que envía o solicita es un plus que puede presentar la empresa a sus clientes.

A nivel político durante el mandato del actual presidente Gustavo Petro, se ha visto poco beneficiado en los indicadores de favorabilidad ya que dejó de ser un presidente que lograba inspirar y para ser ahora un presidente desconectado del país y de sus necesidades urgentes, según Pablo Sanabria Pulido en su artículo del espectador (febrero 16 de 2024) El gobierno Petro en crisis (análisis de razón pública), “sus intervenciones hacen pensar que le interesa más mirar hacia afuera que hacia adentro del país” lo cual da a entender que para el surgimiento y posicionamiento de la empresa se va a requerir algo más que apoyo del gobierno o tal vez en pensar que alguna reforma o política puede llegar a favorecer el desarrollo de la actividad económica de la empresa, por tanto es importante tener claro que cualquier merito o avance será de manera autónoma e

independiente.

A nivel cultural tiene que ver con el comportamiento de los consumidores y el público objetivo al cual se enfoca la prestación del servicio, en este caso son usuarios interesados en adquirir o enviar sus productos lo más pronto posible y garantizando el 100% de calidad en la entrega.

Después de realizar el análisis del macroentorno en el cual participa esta compañía se puede concluir que nos enfrentamos a un ambiente inestable y de constante cambio, que debe actuar de manera independiente y tomar decisiones teniendo en cuenta las condiciones socio económicas y preferencias del mercado objetivo, sin esperar que su ejecución pueda estar apalancada por alguna intervención política.

Con relación al microentorno podemos hacer un análisis de la empresa, los proveedores, los clientes, la competencia directa, los socios y los entes reguladores. La empresa como tal en su constitución se integra por un grupo de personas multidisciplinar en donde todos sus integrantes trabajan de manera coordinada con el fin de cumplir los objetivos propuestos, la visión y la misión de la empresa.

La razón de ser de la empresa son sus clientes, por tanto, es importante poder hacer seguimiento con relación a la satisfacción que tienen frente al servicio prestado, este ejercicio se debe hacer de manera periódica y poder identificar así mismo las preferencias y los comportamientos que puedan tener frente a la oferta de la empresa.

Por otra parte los competidores directos son aquellas empresas que ejecutan las mismas actividades de la empresa y que se debe prestar gran atención ya que pueden influir en las preferencias de los clientes llegando a modificar las intenciones de compra, en este caso serían otras empresas de mensajería y se debe hacer un estudio respecto a todos los servicios que ofrecen

y la similitud que tienen frente a los servicios que presta Tu Merkancia en donde nos permita determinar las posibles oportunidades de mejora o la implementación de nuevos servicios.

Es fundamental tener un estricto cumplimiento de las normas y políticas que regulan el correcto funcionamiento de la empresa, esto nos permite estar dentro de los parámetros oficiales de operación y tener pleno cumplimiento de los indicadores que se encargan de medir y controlar los procesos establecidos y así mismo ayuda en la toma de decisiones.

Los proveedores hacen parte del microentorno y es necesario que por parte de la empresa se pueda tener una evaluación de diferentes oferentes con el fin de seleccionar la mejor opción en donde exista un beneficio mutuo, haciendo un adecuado análisis se podrá garantizar la correcta operación y mitigar de manera oportuna los posibles riesgos que se puedan presentar.

Los socios estratégicos son una pieza fundamental en la ejecución y cumplimiento de las actividades ya que se pueden crear alianzas en donde de manera conjunta se pueda trabajar e impulsar para facilitar la ejecución de las actividades y las ventas.

Con las siguientes herramientas que se utilizaran ayudaran a profundizar y entender el macroentorno y el microentorno de la empresa Tu Merkancia.

4.2 Modelo de las cinco fuerzas competitivas

Las cinco fuerzas competitivas de Porter son el modelo que nos permite dar un análisis en los clientes, los proveedores, los productos sustitutos y la competencia.

4.2.1 *Fuerza: el poder de negociación de los clientes*

4.2.1.1. Preferencias y confianza en los métodos de entrega. El grupo de clientes al que está enfocado la empresa hace que el portafolio de servicios que se ofrece tenga unos parámetros y estructura definidos, por tanto, los precios se establecen de acuerdo con un balance previo y esto no da la oportunidad que los clientes puedan tener algún tipo de negociación respecto a los precios, pero es deber de la empresa diseñar estructuras competitivas de tal manera que las preferencias se enfoquen a los servicios que presta la empresa. Esto va en conjunto con la calidad del servicio que se preste ya que de esta manera también se fideliza al cliente y permite que el voz a voz sea uno de sus mejores aliados en la captación de nuevos clientes.

4.2.2 *Fuerza: el poder de negociación de los proveedores*

4.2.2.1. Proveedores específicos. Para los proveedores de la empresa puede no resultar muy fácil encontrar sus clientes ya que los requerimientos en cuanto a insumos dependen del portafolio de servicios que tenga la empresa y con relación a esto son servicios de logística en donde se estima que los proveedores se enfoquen en servicios tecnológicos o insumos para empaque, ya que los otros proveedores están más ajustados a servicios básicos que se requieren como prestadores de energía o servicios públicos.

4.2.3 *Fuerza: amenaza de nuevos competidores*

4.2.3.1. Preferencias de marca y cumplimiento de necesidades. En Colombia valorar la facilidad o dificultad de entrada de nuevos competidores en este campo de trabajo implica evaluar desde diferentes puntos la posible entrada de ellos, a nivel de capital se puede identificar que la inversión mínima requerida depende del alcance del negocio pero en términos generales es un promedio alcanzable lo cual no sería impedimento para que se constituyeran nuevas empresas, los contactos con proveedores, canales de venta y distribuidores son otros factores que podrían limitar la creación de nuevas empresas porque si no se cuenta con los contactos adecuados la operación resulta compleja, de todas maneras es importante dar claridad en el sentido que el acceso a esta información y tales proveedores no es limitada y se puede contar con diferentes opciones, es decir que este mercado no es cerrado o exclusivo y se pueden encontrar diferentes opciones para la creación de nuevas empresas.

Por otra parte si se estructura de una manera adecuada el tipo de negocio resulta rentable y atractivo para los nuevos emprendedores, por tanto el riesgo de que surjan nuevas empresas es inminente, el nivel de porcentaje solo varia en la medida que desde el interior de la empresa se logren establecer servicios innovadores, exclusivos, rentables y de alta calidad, es importante que la empresa tenga una estructura solida de tal forma que el tipo de servicio ofrecido sea un aspecto decisivo para la elección del cliente y tener un buen nivel de confianza y fidelidad.

4.2.4 *Fuerza: amenaza de productos o servicios sustitutos*

4.2.4.1. Entrega puerta a puerta. Una amenaza que se podría presentar en este aspecto es cuando el cliente opta por comprar en establecimientos que cuentan con el servicio de entrega puerta a puerta y no requiere la tercerización del servicio, aunque en la actualidad las diferentes empresas de productos se enfocan más en la producción que en la distribución, existen empresas que brindan la opción de entrega también.

Se debe analizar el precio que se maneja para identificar la competitividad y se deben establecer los servicios diferenciales y exclusivos del producto que no están enfocados al sentido financiero pero que también pueden ser determinantes a la hora de la elección, como la atención, los diferentes canales de comunicación, los horarios de servicio entre otras opciones.

Por tanto, la investigación de mercado en este apartado resulta fundamental para estar actualizados en el comportamiento del mercado y así mismo ir evolucionando de acuerdo al surgimiento de nuevas necesidades y sobre todo se debe trabajar en el cumplimiento de las nuevas expectativas ya que actualmente las cosas que generan mayor valor es cuando los clientes tienen grandes experiencias.

4.2.5 *Fuerza: rivalidad entre competidores existentes*

4.2.5.1. Competencia en publicidad y precios. Frente a los competidores existentes una amenaza latente es la manipulación de los precios ya que si el límite inferior de los competidores es menor que el límite posible de la compañía estaríamos frente a un riesgo alto de elección y preferencia por parte de los clientes, adicional a la capacidad financiera para invertir en estrategias

de marketing o campañas de publicidad, esto tendrá un gran impacto frente al mercado objetivo ya que primero llegara a más personas dependiendo del alcance y por los precios será más llamativo a la población.

Es necesario mantener un equilibrio constante buscando no solo el beneficio para la empresa, sino que sea de manera reciproca y que tanto el empresario como los clientes puedan tener el mayor provecho y encontrar el mayor grado de satisfacción y de rentabilidad posible para ambas partes.

Aunque esta rivalidad represente una amenaza alta, lo recomendable es poderla enfrentar con la innovación constante de los productos o servicios que se tienen, de tal manera que la evolución permita cumplir con las expectativas de la mayoría de los clientes y el voz a voz se convierta en la mejor herramienta de divulgación, siempre fidelizando a los clientes, estructurando objetivos claros que sean medibles y alcanzables, con una adecuada planeación que sea susceptible a cambios según lo requiera el mercado.

4.3 Matriz de análisis DOFA

Tabla 1. Matriz de análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
F1 Tu Merkancia es una empresa innovadora en el servicio de entrega de productos F2 Tiene un equipo de trabajo altamente calificado en el servicio logístico F3 Solidez financiera F4 Integridad en la prestación del servicio regido por los entes regulatorios	D1 Riesgo de no tener cobertura a nivel nacional D2 Posibles costos elevados y poco competitivos para el cumplimiento de la cobertura a nivel nacional D3 Deficiencia en la capacidad de almacenamiento de la infraestructura propia
Oportunidades	Amenazas
O1 Alta demanda para el servicio de entrega de productos O2 Posibilidad de ampliar el portafolio de servicios O3 Ampliación de cobertura a nivel nacional O4 Opción de mejorar en el servicio y atención al cliente para asegurar la mejor experiencia del cliente	A1 Surgimiento de nuevas empresas que tengan la misma línea en la prestación del servicio A2 Alta demanda por parte de los otros competidores A3 Cambios en las preferencias de los clientes para la recepción de sus productos

Tabla 2. Análisis cruce FODA/ Estrategias

Internas/	Externas	Oportunidades	Amenazas	
Fortalezas	FO:	Al ser tu Merkantia una empresa innovadora ofrece un mejor servicio y asegura una mejor atención al cliente.	FA:	Al ser tu Merkantia una empresa completa que brinda un servicio especializado se protege del surgimiento de nuevas empresas que ofertan el mismo servicio.
	DO:	Se pretende ampliar la cobertura en el servicio de la empresa con el fin de mejorar este déficit a comparación de empresas existentes que manejan una amplia cobertura	DA:	Al identificar las debilidades de tu mercancía y las posibles amenazas se pretende establecer puntos de acción para disminuir los mismos y poder mejorar el servicio ofertado.

4.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Tabla 3. Matriz MEFE

Factores externos (MEFE)	Importancia	Calificación	Valor
Oportunidades			
Tener diferentes medios de pago	0,07	4	0,28
Tener socios aliados	0,02	4	0,08
Alta demanda por buena oferta	0,08	4	0,32
Necesidad de los consumidores por entregas rápidas	0,01	2	0,02
Inversión en tecnología	0,05	3	0,15
Incremento del mercado tras la pandemia	0,04	4	0,16
Interés del gobierno por apoyar las pequeñas empresas	0,03	1	0,03
Imagen de la empresa	0,08	3	0,24
Relaciones publicas	0,05	3	0,15
Opiniones	0,07	4	0,28
Amenazas			
Gobierno inestable	0,05	1	0,05
Tasa de interés	0,08	2	0,16
Influencia socio cultural	0,07	2	0,14
Otras empresas de distribución de mercancías	0,04	4	0,16
Compras en tiendas presenciales directamente	0,03	3	0,09
Problemas con los proveedores	0,08	1	0,08
Preferencias de clientes por otros productos	0,06	4	0,24
Cambios ambientales que afecten las entregas	0,05	2	0,1
Competidores con mayor desarrollo tecnológico	0,03	3	0,09
Crisis financiera	0,01	2	0,02
Total	1		2,84

El resultado de la matriz MEFE es de 2.84 lo que ubica a la empresa en un equilibrio entre las oportunidades y las amenazas, se destaca la oportunidad de alta demanda por buena oferta (con 0.32 como resultado) y la preferencia de los clientes por otros productos (con 0.24 como resultado) como la amenaza más relevante. Esto quiere decir que la empresa ha logrado posicionarse de manera positiva frente a su competencia ya que el servicio que ofrece es diferencial y por tanto hay mayor preferencia por parte de los clientes.

En el apartado de las amenazas se logra identificar que los mayores riesgos se enfocan a la preferencia de los clientes bien sea por otro tipo de productos que no requieren entrega física o las personas confían más en la compra y entrega de productos de manera presencial, por tal motivo es una oportunidad para la empresa en fortalecer su fuerza de venta y enfocarse en el público objetivo.

Tabla 4. Matriz MEFI

Factores Internos (MEFI)	Importancia	Calificación	Valor
Fortalezas			
Credibilidad en el posicionamiento de la empresa	0,08	3	0,24
Estabilidad y consolidación financiera	0,05	3	0,15
Preparación profesional de los trabajadores	0,06	3	0,18
Innovación de la empresa en los servicios que presta	0,05	4	0,2
Adquisición de bienes inmuebles	0,02	3	0,06
Servicio de preventa y post venta	0,08	4	0,32
Sistema de calidad	0,04	4	0,16
Flexibilidad y adaptación a la necesidad del cliente	0,1	4	0,4
Nivel de endeudamiento	0,01	3	0,03
Ubicación estratégica	0,05	4	0,2
Debilidades			
Los soportes promocionales son limitados	0,1	2	0,2
Bajo estudio de mercadeo respecto a las otras empresas	0,02	1	0,02
Las innovaciones inciden en los costos	0,04	2	0,08
Sistema de gestión de proveedores	0,02	1	0,02
Diferencia económica con la competencia	0,04	2	0,08
Poca diversidad en los servicios	0,05	2	0,1
No hay posibilidad de pago a crédito	0,03	1	0,03
No hay presencia en muchos lugares del país	0,08	2	0,16

Factores Internos (MEFI)	Importancia	Calificación	Valor
Limitación de entrega por costos operativos	0,03	2	0,06
Planta operativa reducida	0,05	1	0,05
Total	1		2,74

De esta manera identificamos que la empresa no está en una posición interna vulnerable y de manera contraria refleja una posición estable y sólida, de acuerdo a esta matriz podemos identificar que la empresa tiene buena credibilidad y posicionamiento en el mercado, muy seguramente por el buen servicio que se identifica en la preventa y post venta.

Es una oportunidad para replantear la manera como se hará más visible o lograra tener mayor cobertura en el territorio nacional y cuál es la mejor opción para que haya una expansión que logre alcanzar más clientes, poder desarrollar una estrategia que permita optimizar los procesos y prestar un servicio diferencial.

4.5 Análisis PESTEL

Tabla 5. Análisis PESTEL

Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Socioculturales
• Modificaciones en las políticas monetarias proyectadas para Colombia implican una reducción en las tasas de interés para 2024 lo que incrementaría la disposición para realizar exportaciones e importaciones y esto beneficiaría a la empresa ya que tendría un mayor flujo de mercancía0 • Colombia firmo un memorando de entendimiento el 2 de diciembre de 2008 con el Gobierno de Brasil, en donde se reconoce el interés de ambos países en <i>“Incentivar y facilitar el ingreso de las medianas, pequeñas y microempresas en</i>	• Según el DANE, cuentas nacionales, 2023, en el tercer trimestre de 2023 el sector de Comercio al por mayor y al por menor fue la actividad que más contribuyó al valor agregado del país con 20.12% esto indica que hay una gran oportunidad para generar un servicio que cubra las necesidades que se están generando frente a la entrega de mercancía oportuna a los diferentes clientes que tendría la empresa. • La inflación en Colombia está descendiendo y con corte al mes de febrero está en el 7.74% de acuerdo a las cifras reportadas	• Actitudes después de la pandemia Covid-19, sin dudarle este momento en la historia es algo que marco de manera significativa el comportamiento de los consumidores ya que consecuencia de este suceso el estilo de vida de muchas personas cambio y el uso de medios tecnológicos y plataformas para adquirir productos se incrementó considerablemente, por tal motivo el mercado objetivo se amplió a favor de la empresa. • Actitudes con relación a los productos por la apertura en la importación de bienes de

Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Socioculturales
<i>el proceso de exportación, así como fortalecer la prestación de los servicios de correos oficiales de la región”</i> por tal motivo se debe tener en cuenta el mercado objetivo, segmentando dicho mercado se pueden ajustar los servicios ofrecidos. Conforme a lo dispuesto en la ley 2155 de 2021 (Ley de inversión social) los envíos inferiores a 200 dólares que ingresen por la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes no causan el pago de Impuesto sobre las Ventas (IVA), siempre y cuando sean procedentes de Estados Unidos y que no se trate de mercancías con fines comerciales. Desde esta visión se debe tener un conocimiento claro del manejo de la ley para poder brindar una asesoría adecuada en la manipulación y entrega de la mercancía.	por el DANE lo cual sugiere que se podrán mantener unos precios competitivos en el mercado ofreciendo servicios de alta calidad y en donde los consumidores estarán dispuestos a asumir los costos de acuerdo a sus necesidades. La tasa de cambio en lo corrido del año 2024 se ha mantenido estable, empezó el año con una Tasa Representativa del Mercado (TRM) de \$3.895,53 y a marzo cerro en promedio en \$3.901,51 dando una expectativa que este será el comportamiento y aunque desde luego no es posible predecir dicho comportamiento porque este se ve afectado por variables nacionales e internacionales, si nos permite proyectar una estabilidad en los precios sugeridos y controlar de alguna manera el rango en el cual se establecen.	consumo, en donde se puede evidenciar una oportunidad de ampliar las operaciones de la empresa buscando tener gran cobertura en la distribución y entrega, las preferencias de los consumidores posiblemente aumentarían para adquirirlos de una manera ágil. Seguridad vial y efectos climáticos pueden impactar en el medio de transporte utilizado para la entrega de productos ya que se pueden presentar restricciones y es necesario tener contemplado estas novedades para poder cumplir con los acuerdos y dependiendo de los diferentes lugares identificar las situaciones de conflicto o de carácter social, situaciones de bloqueo vial bien sea por protestas sociales o por efectos climáticos impactarían en los tiempos de entrega de los productos y esto a su vez tendría un impacto directo en la satisfacción de los usuarios. Aunque son factores externos que no se pueden controlar es bueno identificarlos
Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legales
- Tecnologías de la información por medio del internet amplio el acceso a nuevos métodos de compra de productos y de distribución en donde se eliminan las barreras geográficas que se puedan presentar y en donde anteriormente se hacía necesario la presencialidad para poder cubrir determinada necesidad o satisfacer algún deseo. - Infraestructura tecnológica como implementación de nuevos softwares que ayuden a la optimización en la entrega de productos, la seguridad, el seguimiento y control, ya que entre más grande es la	- Problemas medioambientales que puedan estar regulados por el Ministerio de Ambiente y que impacte directamente a las flotas transportadoras en donde es necesario identificar los lineamientos y políticas bajo los cuales se deben regir para evitar incumplimientos que acarren sanciones y así mismo garantizar unas buenas prácticas de sostenibilidad ambiental. - Adecuado manejo y control de los elementos utilizados para el embalaje y almacenamiento de la mercancía a transportar con el objetivo de cumplir con la prevención de la contaminación del medio ambiente e innovar frente a los recursos utilizados	- El decreto 390 regula la obligación aduanera en Colombia, que determina el tipo de obligación y/o documentación necesaria para ejercer control (DIAN, 2016). La DIAN es la entidad que realiza el control de las obligaciones aduaneras y tributarias, quien bajo la normatividad vigente establece los pagos de impuestos de aduanas en importación y exportación de productos. - Regulación de bioseguridad después de la pandemia del Covid – 19 y la crisis generada, se presentaron modificaciones en las regulaciones de bioseguridad, Colombia por

Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Socioculturales
operación los riesgos pueden incrementar y es indispensable contar con un mecanismo que nos permita mitigar todos estos riesgos, así mismo velar por la adecuada operación de la empresa a nivel interno.	en el proceso operativo y logístico.	medio de resoluciones estableció los protocolos de bioseguridad que se deben tener en cuenta en el transporte de diferentes tipos de mercancía y es importante para la empresa adoptar estos lineamientos.

4.6 Matriz de perfil competitivo MPC

Tabla 6. *Matriz de perfil competitivo*

Factor clave	Peso	Tu Merkancia		Melonn Colombia	
		Calificación	Total	Calificación	Total
Flexibilidad y adaptación a la necesidad del cliente	0,1	4	0,4	4	0,4
Servicio preventa y post venta	0,15	4	0,6	4	0,6
Sistema de calidad	0,1	2	0,2	3	0,3
Desarrollo tecnológico limitado	0,05	1	0,05	4	0,2
Estructura de costos	0,07	2	0,14	3	0,21
Estructura administrativa	0,04	2	0,08	4	0,16
Liquidez	0,05	1	0,05	4	0,2
Publicidad	0,1	1	0,1	4	0,4
Innovación	0,14	3	0,42	3	0,42
Marca	0,2	4	0,8	4	0,8
Total	1		2,84		3,69

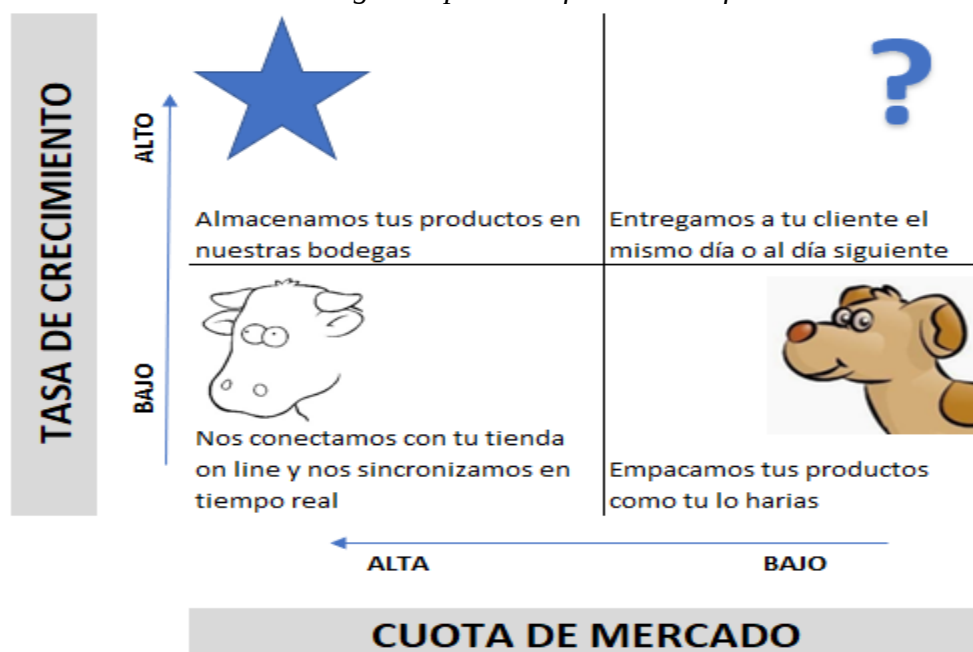
De acuerdo con estos resultados se puede identificar que hay varios puntos que para Tu Merkancia se deben empezar a convertir en prioridad ya que en comparación con la empresa Melonn tienen menor calificación; el desarrollo tecnológico, la liquidez, la estructura administrativa y la publicidad, son los factores en los cuales se tiene una oportunidad de mejora.

Tener un resultado de 3.69 se considera una empresa fuerte en términos de competitividad y es útil realizar una reestructuración en estos aspectos con el objetivo de nivelar los resultados y lograr consolidar a Tu Merkancia como una empresa fuerte en el sector y con las capacidades de proyectarse a su expansión y cobertura en el mercado.

Es necesario continuar evaluando los procesos tanto internos como externos, con el fin de establecer nuevas maneras de gestionarlos y poder llevar a la empresa a nuevos niveles de indicadores y de sostenibilidad.

4.7 Matriz de Boston Consulting Group BCG Ofensivo – Defensivo

Figura 2.Matriz de Boston Consulting Group BCG Ofensivo – Defensivo.



En este análisis se puede identificar que el servicio estrella es el almacenamiento ya que se cuenta con la infraestructura para recibir y organizar la mercancía de la manera adecuada y de acuerdo con el comportamiento en cuanto a cantidades se puede ir proyectando el crecimiento del lugar.

El servicio de conectar la tienda con los clientes es la razón de ser de la empresa por tanto es el servicio mayor posicionado en el mercado y el eje de la empresa, de este servicio se

desencadenan los otros servicios.

Empacar los productos resulta ser un servicio que genera un poco más de operatividad y que, aunque puede llegar a generar poca liquidez y no tiene una participación significativa en el mercado si es un servicio que da un valor diferencial a toda la operación como tal ya que impacta directamente en la satisfacción del cliente final.

Entregar al cliente el mismo día o al día siguiente resulta ser un reto y se convierte en el servicio interrogante, en donde se tiene un gran potencial de crecimiento y el que genera mayores retos en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, es un servicio con una tasa de crecimiento alta y con una cuota de mercado baja.

4.8 Matriz de Mckinsey gerencia estratégica

Figura 3. Matriz de Mckinsey Gerencia Estratégica



Con relación al análisis en la matriz de McKinsey GE se puede identificar que los ítems en los que se pueden desarrollar inversiones importantes, están relacionadas con el almacenamiento de los productos y el transporte, ya que desde una vista global son las dos unidades de negocio que permitirán asegurar el valor agregado ofrecido, reducir los tiempos de entrega mediante la alianza con diferentes empresas transportadoras y tener la capacidad de almacenamiento o la técnica adecuada para la logística permite cumplir con la expectativa de los usuarios finales.

Para cumplir con esto se debe proyectar ya sea adquirir un bien propio o en arriendo una bodega más amplia que en su interior cuente con una estructura física adecuada a la necesidad de cada uno de los productos que se comercialicen y que tenga un espacio en donde se pueda hacer el empaque conservando los estándares de calidad definidos previamente, adicional con relación al transporte si no es posible adquirir flota nueva es importante crear alianzas con empresas de transporte ya estructuradas calificadas con excelente servicio y con las que se puedan tener buenos precios comerciales.

Respecto a las unidades relacionadas con asesoramiento, atención y conexión es importante poder analizar las propuestas y ajustar las estrategias que sean necesarias para poder tener un cumplimiento, estas unidades tienen un plus diferente para la empresa, pero no es el objetivo de esta por tanto es necesario realizar un estudio más profundo para poder determinar en qué casos se puede generar una inversión considerable y que a la vez esta retorne de la mejor manera.

Unidades como empaquetar los productos, hacer seguimiento al proceso de satisfacción de los clientes y conectar con la tienda on line para sincronizarse en tiempo real son unidades que impactan en el usuario final, pero que pueden representar para la empresa una operatividad adicional y que incrementaría la disponibilidad de los recursos físicos de la empresa incrementando desde luego los gastos, por tanto se debe considerar la desinversión o buscar mejores estrategias

que no incremente los procesos ya definidos pero que se pueda cumplir con el objetivo de la empresa.

En este sentido se propone realizar sesiones de trabajo interno con los colaboradores en donde se pueda recolectar información de la operación y la percepción que cada uno hacia la gestión de sus actividades, al desarrollar reuniones donde se socialice la información recolectada, se reconozcan las diferentes oportunidades de mejora, que buenas prácticas se pueden fortalecer y se deban replicar en otras operaciones de igual forma se reconozca que actividades definitivamente no pueden continuar, lo ideal es mantener una estructura de procesos bien definida que sea uniforme en todos los departamentos de la empresa.

Desde este punto de vista es una buena estrategia identificar recursos o herramientas tecnológicas que no requieran alta inversión pero que si permitan que las actividades se puedan desarrollar de una manera eficiente y eficaz, en donde los procesos que ya se han identificado que son repetitivos se puedan desarrollar de manera automática y que no requiera una alta intervención de recurso humano sino que solo sea de control y seguimiento, lo que se ahorre en el recurso humano se pueda invertir por única vez en tecnología.

4.9 Matriz de Ansoff

Figura 4. *Matriz de Ansoff*

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADO	EXISTENTES	PENETRACIÓN DE MERCADO Almacenamos tus productos en nuestras bodegas	DESARROLLO DE PRODUCTOS Entregamos a tu cliente el mismo día o al día siguiente
	NUEVOS	DESARROLLO EN EL MERCADO Nos conectamos con tu tienda On line y nos sincronizamos en tiempo real	DIVERSIFICACIÓN Empacamos tus productos como tu lo harías

De acuerdo con la información presentada en la matriz de Ansoff se puede identificar que el almacenamiento de los productos en bodegas es el servicio pionero dentro de la empresa, por tanto, se debe continuar prestando este servicio y se debe promocionar como una de las mejores estrategias en solución para las empresas que comercializan productos y que no tienen la capacidad de almacenamiento para sus clientes. Teniendo en cuenta los clientes objetivos de la empresa Tu Merkancia es la solución ideal para poder garantizar el cumplimiento en las entregas ya que tendrían un stock base con el cual se pueden proyectar en las ventas.

Uno de los grandes retos es realizar las entregas el mismo día o al día siguiente por tanto este servicio se convierte en el desarrollo de producto más importante de la empresa, el objetivo es continuar realizando las entregas como lo ofrecen las empresas tradicionales, pero en el menor tiempo posible, lo que lo hará ser diferente es que se pueda tener cumplimiento en un tiempo récord.

Este desarrollo de producto tiene el riesgo de incumplimiento porque desafortunadamente no es un servicio que dependa solamente de la logística de la empresa como tal o de su capacidad física, sino que tiene que relacionarse con factores externos como el desarrollo de los servicios de las empresas aliadas y también depende de factores de tipo climático que no se pueden controlar. Sin embargo, al conocer todas estas variables se pueden obtener grandes beneficios porque hay un mapeo de la información que ayuda a mitigar estos riesgos de la mejor manera y que así mismo se presenten planes de acción frente a la información que se dará a los clientes finales.

El desarrollo en el mercado permite que la unidad de *conectar con la tienda on line y estar sincronizados en un tiempo real* sea uno de los servicios en donde se puede trabajar para que nuevos mercados conozcan el producto, lo ideal es poder llegar a un mercado que realmente requiera el servicio y que una de sus prioridades sea conectar con sus actuales clientes, de tal manera que ofrecer un servicio de sincronización en tiempo real permitirá que sea muy atractiva la empresa para entablar relaciones comerciales.

El riesgo que se tiene en este desarrollo de mercado es que al realizar la inversión en tecnología se logre conectar con la población objetivo que realmente necesite la implementación ya que muchas empresas no prestan atención a este tipo de servicio para sus clientes, entonces conectar con estas empresas es el verdadero reto, de todas maneras si se logra la conexión adecuada representara grandes beneficios para la empresa Tu Merkancia porque sin duda se podrá convertir en un servicio estrella, se convertirá en el servicio diferenciador con relación a la competencia, lo que abrirá las puertas a nuevos mercados y ya con su funcionamiento irlo mejorando en el desarrollo será el objetivo.

En cuanto a la diversificación prestar el servicio de empacar los productos como la empresa comercializadora lo haría es un reto arriesgado porque será una estrategia que busque llevar a la

empresa a un crecimiento y expansión, porque esto permitirá que nuevas empresas se interesen en el servicio, sin embargo se debe entrar a analizar si el retorno de la inversión será realmente considerable ya que se tendrán que empezar a realizar labores operativas con mayor intensidad y se tendrán que adoptar diferentes procedimientos operativos para poder cumplir con cada una de las especificaciones de las empresas contratantes.

4.10 Marketing estratégico (estrategias de Marketing Mix)

Se realiza un análisis de marketing estratégico basado en las estrategias de marketing mix analizando los 4P (Productos), dando como resultado la siguiente información:

Producto: este es el servicio en el que se está dejando el fuerte de la empresa y al que se le aplicaran todas las estrategias propuestas en este análisis.

Precio: para esta estrategia la empresa Tu Merkancia debe definir muy bien la cantidad de dinero cobrada por cada servicio ofrecido, esto con el fin de aumentar las oportunidades de ventas de servicios.

Plaza: al identificar muy bien el lugar donde Tu Merkancia realizara toda la gestión de su servicio y cuáles serán sus canales de distribución asegurara un buen servicio y la calidad que necesita el público objetivo.

Promoción: es necesario realizar la correcta promoción del servicio a ofrecer de la empresa, donde se aplique una estrategia de promoción pensada en llamar la atención de la mayor cantidad de clientes posibles.

Tabla 7. Matriz de estrategia de Marketing

Producto	Precio
* Almacenamos tus productos en nuestras bodegas	* Los precios varían de acuerdo con los metros
* Entregamos a tu cliente el mismo día o al día	utilizados para el almacenamiento

Producto	Precio
siguiente.	* Los precios varían de acuerdo con el peso del producto y el tiempo de entrega
Plaza	Promoción
* Empresas de comercio on - line que no tengan almacenamiento de productos * Empresas que venden productos no perecederos * Empresas que ofrecen productos de fácil transporte * Empresas interesadas en las entregas rápidas	* El precio disminuye si la cantidad a almacenar supera los 5 metros al mes * Se tendrá un precio especial en el empaque siempre y cuando se realicen más de 150 órdenes al mes * Tendrá un precio preferencial si se despacha hasta 10 ítems por orden

Así mismo se realiza una matriz de las 4C (Servicios) relacionado con las 4P (Producto) por ser una empresa de servicio en donde se clasificaron los hallazgos.

Tabla 8. Matriz de relación 4P y 4C

Cliente – Producto	Costo – Precio
Identificar las necesidades del cliente brindando un servicio exclusivo, en donde la empresa Tu Merkancia entiende la razón de ser del cliente y trabaja en conjunto para cumplir con los requerimientos.	Se ofrecerán valores agregados al servicio prestado como lo son el acompañamiento y asesoramiento a las tiendas y proveedores en todas las etapas del proceso.
Comodidad – Plaza	Comunicación - Promoción
Asesoramiento en las tiendas en línea brindando a las tiendas de comercio electrónico la oportunidad de diversificar su catálogo sin la necesidad de gestionar inventarios, se facilita la integración con transportadoras asegurando las entregas de manera rápida y confiable.	Redes sociales mediante anuncios, comunidades en WhatsApp, ofrecimiento de manera presencial mediante visitas y presentación de servicio.

4.11 Marketing operativo

De acuerdo con la recopilación de información y el desarrollo de los análisis previos para la empresa Tu Merkancia se sugieren las siguientes actividades de mercadeo:

- Realizar un mapa de control y seguimiento que permita identificar cada una de las acciones que se desarrollaran en la prestación del servicio y que permitirá de manera oportuna mitigar los posibles riesgos de incumplimiento y así mismo garantizar el cumplimiento en los tiempos pactados.
- Realizar una caracterización del servicio prestado con el fin de resaltar las principales características que lo componen y la solución que puede brindar a las necesidades de los

clientes objetivo.

- Ajustar los servicios a las normas y condiciones legales con el fin de dar el respaldo y la tranquilidad al usuario final, en donde tendrá la seguridad que dicho servicio se rige bajo las reglas y normas vigentes que lo regulan, teniendo en cuenta el entorno en el cual se presta el servicio y su competencia.
- Determinar el mejor precio y condiciones del servicio con el fin de ser competitivo frente al mercado y tener el mayor margen de ganancia posible.
- Realizar campañas publicitarias por diferentes medios de comunicación como son redes sociales, mensajes por correo electrónico, llamadas telefónicas, visitas a aliados comerciales, con herramientas de apoyo como flayer ilustrativo y catálogo de servicios.
- Elaborar un presupuesto acorde al musculo financiero de la empresa que permita realizar la distribución de recursos más adecuada para tener el mejor margen de utilidad y en donde se contemplen todas las variables que pueden llegar a amenazar el cumplimiento de los objetivos.

Figura 5. *Matriz de marketing operativo*

CRONOGRAMA				
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACION	INDICADORES EXITO
Realizar un mapa de control y seguimiento a la prestación del servicio	Directora de ventas ▼	10/01/2024	15/12/2024	Pendiente ▼
Realizar una caracterización del servicio prestado	Directora de ventas ▼	11/01/2024	1/9/2024	Creado ▼
Ajustar los servicios a las normas y condiciones legales vigentes	Departamento legal ▼	12/01/2024	15/12/2024	En curso ▼
Determinar el mejor precio y condiciones del servicio para satisfacer a nuestros clientes	Director financiero ▼	13/01/2024	15/12/2024	En curso ▼
Realizar campañas publicitarias	Directora de marketing ▼	14/01/2024	15/11/2024	En curso ▼
Elaborar presupuesto acorde al músculo financiero de la empresa	Director financiero ▼	15/01/2024	20/10/2024	Pendiente ▼

4.12 Objetivos de marketing

- Diseñar una estrategia de mercadeo competitiva que involucre un análisis del mercado objetivo teniendo como referencia la competencia y que logre tener un impacto diferente mediante la presentación de piezas publicitarias innovadoras.
- Identificar los canales de venta que resultan más rentables para la empresa Tu Merkancia y realizar mayor inversión buscando mejorarlos y potencializar su desarrollo.
- Estructurar un mapa de experiencia de cliente con el fin mejorar la calidad en la prestación del servicio, poder ampliar la gama de servicios o innovar con nuevos servicios.
- Alcanzar una relación adecuada entre precio y calidad mediante el estudio y análisis tanto de los clientes como de las empresas que tienen la misma línea de negocio que Tu Merkancia.

4.13 Planeación estratégica

Tu Merkancia se encuentra en un momento clave de su evolución. Con un enfoque sólido

en servicios de fulfillment para ecommerce y retail, y con la reorganización interna y el desarrollo de nuevos sistemas logísticos, el reto actual es fortalecer su posicionamiento en Medellín para luego expandirse a nivel nacional.

El presente plan estratégico de marketing ha sido diseñado para potenciar la visibilidad de la marca, captar nuevos clientes y garantizar una expansión sostenida en el mercado de fulfillment en Colombia. Este Plan Estratégico incluye estrategias de bajo costo y alto impacto, alineadas con los objetivos de TU MERKANCÍA, tanto en el corto como en el largo plazo.

Objetivos del plan estratégico:

- *Posicionamiento a nivel local:* establecer a TU MERKANCÍA como la solución de referencia en servicios de fulfillment en Medellín.
- *Expansión nacional:* crecer hacia mercados clave como Bogotá, Bucaramanga, Cali y Barranquilla, consolidando una presencia nacional para el 2030.
- *Fidelización y captación de clientes:* atraer y retener micro, pequeñas y medianas empresas, destacando el servicio rápido, eficiente y confiable de TU MERKANCÍA.
- *Optimización de la experiencia del cliente:* innovar en la experiencia de entrega y devoluciones, con un enfoque en la satisfacción total del cliente.

Figura 6. Planeación estratégica de marketing para la empresa Tu Merkancia

Objetivo	Estrategia	Acción	Responsable	Tiempo de Ejecución
Posicionar TU MERKANCÍA a nivel local	Estrategia de Branding y reconocimiento de marca local	- Crear una campaña de publicidad en redes sociales y medios locales (Facebook, Instagram, Google Ads, etc.)	Área de Marketing Digital	3 meses
		- Colaborar con influenciadores locales y medios de comunicación en Medellín para crear contenido sobre la eficiencia y calidad del servicio	Área de Relaciones Públicas	4 meses
	Estrategia de Contenido de valor	- Publicar blogs, videos y webinars en la web y redes sociales sobre las ventajas del fulfillment y la logística de última milla	Content Manager	6 meses
	Estrategia de Eventos	- Participar en eventos de ecommerce y logística en Medellín para mostrar las capacidades de la empresa	Área de Relaciones Públicas	6 meses
	Estrategia de Testimonios de clientes	- Incentivar a clientes actuales a compartir testimonios y casos de éxito en redes sociales y plataformas de reseñas (Google, LinkedIn, etc.)	Customer Success Manager	2 meses
Mejorar el servicio de última milla	Estrategia de Innovación tecnológica	- Implementar y promover el nuevo software de gestión de inventarios (OMS, TMS) para optimizar el seguimiento en tiempo real	CTO & Área de Operaciones	4 meses
	Estrategia de Smart Lockers	- Implementar una red de smart lockers en zonas clave para facilitar las entregas en menos de 24 horas en Medellín	Área de Logística	8 meses
	Estrategia de Capacitación y eficiencia operativa	- Capacitar al personal en técnicas avanzadas de logística inversa para mejorar las devoluciones y procesos de última milla	Área de Recursos Humanos	3 meses
		- Optimizar rutas de entrega con un software de gestión de transporte para reducir tiempos de entrega	Área de Operaciones	5 meses
Expandirse a nivel nacional	Estrategia de Microbodegas en ciudades clave	- Establecer microbodegas en Bogotá y Bucaramanga, ampliando la cobertura logística de Tu Merkancia en ciudades principales	COO & Área de Logística	12 meses
	Estrategia de Alianzas estratégicas	- Firmar acuerdos de colaboración con empresas de transporte local en Bogotá y otras ciudades para garantizar una cobertura eficiente	CEO & Área de Alianzas	12 meses
	Estrategia de Publicidad a nivel nacional	- Iniciar campañas publicitarias dirigidas a ecommerce y empresas de retail en Bogotá y otras ciudades, destacando la propuesta de valor de TU MERKANCÍA	Área de Marketing	10 meses
	Estrategia de Expansión de tecnología	- Ampliar el sistema de smart lockers y las capacidades de software de gestión de pedidos a las nuevas ciudades de expansión	CTO	14 meses
Posicionarse como el mejor aliado para micro y medianas empresas de ecommerce	Estrategia de Acompañamiento personalizado	- Crear un programa de consultoría logística para pequeñas empresas, brindando apoyo en la optimización de su proceso de fulfillment	Customer Success Manager	6 meses
	Estrategia de Unboxing innovador	- Desarrollar experiencias únicas de unboxing que incluyan elementos de branding para fortalecer la presencia de las marcas que usan TU MERKANCÍA	Área de Diseño y Operaciones	4 meses
	Estrategia de Reducción de tiempos de entrega	- Desarrollar entregas ultra rápidas (menos de 24 horas) con sistemas de priorización para micro y medianas empresas	Área de Logística	5 meses

Este plan está diseñado para que TU MERKANCÍA logre posicionarse rápidamente a nivel local y posteriormente se expanda a nivel nacional, con una estrategia sólida y con acciones enfocadas en resultados medibles.

Branding y testimonios: esto permitirá aumentar la visibilidad y confianza de la marca a nivel local, lo cual es clave para una empresa que relanzará operaciones.

Innovación tecnológica: la implementación de software oms, tms y la instalación de smart lockers no solo mejorará la eficiencia, sino que creará un diferenciador clave en un mercado cada vez más competitivo.

Alianzas estratégicas: facilitará la expansión a nivel nacional de manera más eficiente sin incurrir en altos costos iniciales de infraestructura.

Unboxing e innovación: mejorar la experiencia de los clientes finales fortalecerá la relación con micro y medianas empresas, haciendo que estas se conviertan en embajadoras de la marca.

Figura 7. Estrategias

Estrategia	Descripción	Acciones a Corto Plazo	Acciones a Mediano Plazo	Acciones a Largo Plazo	Impacto en el Posicionamiento
Marketing de Contenidos Localizados	Crear contenido especializado y educativo sobre fulfillment y logística para ecommerce y retail en Medellín.	Publicar artículos, blogs, infografías y videos educativos en redes sociales y página web sobre temas de logística y entrega.	Implementar SEO local optimizando palabras clave específicas.	Crear webinars gratuitos o cursos en línea sobre optimización logística para pequeñas y medianas empresas.	Aumenta la autoridad de la marca en el sector logístico y atrae tráfico orgánico de calidad.
Publicidad Geolocalizada en Redes Sociales	Campañas de publicidad en redes sociales dirigidas a usuarios en Medellín, luego expandiendo a otras ciudades.	Lanzar anuncios con ofertas y descuentos especiales para empresas locales, utilizando segmentación geográfica.	Implementar campañas con Lookalike Audiences basadas en perfiles de clientes actuales.	Ampliar campañas a ciudades como Bogotá y Cali, adaptando el mensaje a cada región.	Maximiza el presupuesto de publicidad al llegar a clientes potenciales locales y mejora el ROI.
Marketing de Referidos	Crear un programa de referidos para que los clientes actuales recomienden TU MERKANCÍA a otros negocios.	Lanzar un programa simple de referidos con descuentos o créditos para clientes que recomienden a otros.	Crear una plataforma para monitorear referidos y recompensas acumuladas por los clientes.	Gamificar el programa con niveles de recompensas (bronce, plata, oro) para fomentar la lealtad.	Genera un crecimiento orgánico y viral mediante la recomendación de clientes satisfechos.
Relaciones Públicas con Testimonios y Casos de Éxito	Publicar testimonios y casos de éxito de clientes actuales, destacando los beneficios de usar TU MERKANCÍA.	Solicitar testimonios a clientes actuales y crear videos cortos para redes sociales.	Publicar casos de éxito detallados en el blog mostrando la mejora de eficiencia en sus clientes.	Contactar medios especializados para que publiquen artículos sobre las innovaciones y éxito de TU MERKANCÍA.	Fortalece la reputación de la marca y genera confianza en potenciales clientes con pruebas sociales.

Estas estrategias fueron diseñadas teniendo en cuenta varios factores clave:

Eficiencia de costos: todas las acciones propuestas tienen un bajo costo inicial, pero con un alto potencial de retorno, lo que asegura que Tu Merkancia pueda implementarlas sin una gran inversión.

Crecimiento escalonado: el plan está pensado para dar frutos a corto plazo en Medellín, y escalar progresivamente hacia un posicionamiento a nivel nacional, siguiendo un cronograma que se ajusta a los recursos disponibles.

Impacto en el posicionamiento: cada estrategia está orientada a mejorar la visibilidad y autoridad de Tu Merkancia en el sector logístico, lo que generará confianza entre los clientes actuales y atraerá nuevos negocios.

Adaptabilidad y escalabilidad: el enfoque modular de las estrategias permite que, a medida que Tu Merkancia crece, las tácticas se adapten y evolucionen sin perder el objetivo principal: convertirse en el referente de fulfillment en Colombia.

Un modelo de escalabilidad para una empresa de fulfillment depende principalmente de la automatización de procesos logísticos, la optimización de la cadena de suministro, y la integración de tecnologías avanzadas para gestionar grandes volúmenes de manera eficiente. Esto permite que la empresa crezca y maneje más pedidos sin comprometer la calidad del servicio ni aumentar los costos proporcionalmente.

Figura 8. Modelo de escalabilidad

FASE	OBJETIVO	ESTRATEGIA CLAVE	INDICADORES DE MEDICION	META TEMPORAL
CORTO PLAZO	Posicionamiento en medellin	Experiencias unboxing, marketing digital	Retencion de clientes, satisfaccion, tiempos de entrega.	0 - 12 meses
MEDIANO PLAZO	Expansion a principales ciudades	Microbodegas, fulfillment, logistica inversa	Cobertura geografica, tasa de devoluciones, clientes en nuevas ciudades	12 - 24 meses
LARGO PLAZO	Ser lider a nivel nacional en soluciones de logistica de entrega	Diversificacion, alianzas, automatizacion	Ingreso por cliente, alianzas, penetracion del mercado	24 - 48 meses

Este modelo de escalabilidad permite a Tu Merkancia crecer de manera controlada y sostenible, aprovechando su base local y su capacidad logística para luego expandirse, a medida que mejora la experiencia del cliente, la cobertura logística, las alianzas y la tecnología serán

cruciales para consolidar su posición como líder en el sector a nivel nacional.

Figura 9. Indicadores de seguimiento y presupuesto sugerido

Objetivo	Estrategia	KPI's Estratégicos	OKR's Específicos	Presupuesto Sugerido (COP)
Posicionar TU MERKANCÍA a nivel local	Estrategia de Branding y reconocimiento de marca local	- Aumento del reconocimiento de marca local. - Engagement en redes sociales. - Número de colaboraciones con influenciadores locales.	- O1: Incrementar el reconocimiento de marca en Medellín en un 25% en 6 meses. - R1: Colaborar con al menos 5 influenciadores locales. - R2: Incrementar seguidores en redes sociales en un 30%. - R3: Alcanzar 25,000 interacciones en campañas publicitarias.	\$3,500,000 COP (Publicidad: \$1,500,000 COP, Colaboraciones: \$2,000,000 COP)
Mejorar el servicio de última milla	Estrategia de Innovación tecnológica y Smart Lockers	- Reducción en el tiempo de entrega promedio. - Mejora en la precisión del inventario. - Adopción de tecnología por parte del equipo.	- O2: Reducir el tiempo de entrega en un 15%. - R1: Implementar software de gestión en 100% de las rutas. - R2: Aumentar precisión del inventario al 98%. - R3: Capacitar al 100% del personal en el nuevo software en 4 meses.	\$5,000,000 COP (Software: \$3,000,000 COP, Capacitación: \$500,000 COP, Smart lockers: \$1,500,000 COP)
Expandirse a nivel nacional	Estrategia de Microbodegas y Alianzas estratégicas	- Cobertura geográfica. - Crecimiento de la cartera de clientes nacionales. - Nivel de satisfacción del cliente en zonas de expansión.	- O3: Expandirse a Bogotá y Bucaramanga, logrando cobertura del 100% en 12 meses. - R1: Establecer 1 microbodega por ciudad. - R2: Firmar 2 alianzas estratégicas. - R3: Lograr 90% de satisfacción del cliente en nuevas zonas.	\$4,500,000 COP (Microbodegas: \$3,000,000 COP, Alianzas: \$1,500,000 COP)
Posicionarse como el mejor aliado para micro y medianas empresas de ecommerce	Estrategia de Acompañamiento personalizado y Unboxing innovador	- Retención de clientes. - Satisfacción con el programa de consultoría. - Reducción del tiempo de entrega para microempresas.	- O4: Incrementar la retención de clientes en 30% en 6 meses. - R1: Implementar consultoría para 30 microempresas. - R2: Reducir el tiempo de entrega a menos de 24 horas para el 85% de los pedidos. - R3: Lograr un 90% de satisfacción con la experiencia de unboxing.	\$2,000,000 COP (Consultoría: \$1,000,000 COP, Unboxing: \$1,000,000 COP)

Presupuesto total ajustado: \$15,000,000 COP

A continuación, se explica el retorno de la inversión:

- Estrategia de branding y reconocimiento local

ROI esperado: incremento de clientes locales y ventas por reconocimiento de marca. Las colaboraciones y campañas en redes sociales impulsarán el tráfico hacia la página web, lo que podría aumentar los clientes en un 20-25%, generando ingresos adicionales que cubrirán los costos de marketing.

- Estrategia de innovación tecnológica y Smart Lockers

ROI esperado: la mejora en el tiempo de entrega y la precisión del inventario reducirá costos operativos (menos errores en pedidos y devoluciones) y mejorará la satisfacción del cliente. Estos cambios pueden aumentar la fidelización y disminuir los costos de operación en un 15%,

mientras que el uso de smart lockers puede crear un diferencial competitivo.

- Estrategia de expansión nacional

ROI esperado: la expansión a nuevas ciudades permitirá captar nuevos clientes, especialmente en Bogotá y Bucaramanga, que son grandes centros de ecommerce. Un incremento en la cobertura logística permitirá a la empresa acceder a más ventas, con una proyección de 50% más clientes nacionales en el primer año.

- Estrategia de acompañamiento personalizado y unboxing:

ROI esperado: Ofrecer consultoría personalizada mejorará la relación con clientes micro y medianos, lo que fortalecerá su lealtad y aumentará el Customer Lifetime Value (clv). La diferenciación en el unboxing creará una experiencia memorable, lo que impulsará las recomendaciones y el boca a boca.

Recomendaciones para ejecutar el presupuesto:

- Priorización de gastos:

Estrategia: Destinar el presupuesto según las áreas que generen un impacto inmediato. Por ejemplo, comenzar con las estrategias de branding y publicidad digital, que pueden tener un retorno más rápido en términos de reconocimiento de marca.

Recomendación: Desembolsar inicialmente el 40% del presupuesto para campañas de marketing y colaboraciones con influenciadores, ya que esto impulsará la visibilidad de la marca, atrayendo más clientes.

- Control de costos en implementación tecnológica:

Estrategia: utilizar herramientas tecnológicas accesibles como soluciones SaaS (Software as a Service) que puedan ajustarse al tamaño de la operación sin requerir grandes inversiones iniciales.

Recomendación: negociar con proveedores de tecnología para establecer pagos escalonados o licencias con opciones de expansión a medida que la empresa crece.

- Optimización de recursos humanos:

Estrategia: capacitar al equipo interno en habilidades clave para reducir la dependencia de proveedores externos. Por ejemplo, en lugar de contratar servicios de consultoría externa para la implementación tecnológica, se puede enfocar el presupuesto en la capacitación del equipo de operaciones.

Recomendación: Realizar sesiones de formación en bloques de tiempo que no afecten las operaciones diarias y que aprovechen los recursos existentes, como personal ya capacitado en otras áreas.

- Alianzas estratégicas para reducción de costos:

Estrategia: Cerrar acuerdos con socios estratégicos para obtener descuentos o beneficios que te ayuden a reducir costos operativos. Esto es clave para la expansión a nivel nacional con alianzas en logística y micro bodegas.

Recomendación: Negociar beneficios mutuos en las alianzas para reducir el gasto en la expansión inicial a nuevas ciudades.

4.14 Segmentación del mercado y nicho de mercado

Actualmente las empresas buscan la forma de posicionarse en la preferencia de los consumidores, de diversas formas, ya que de esto depende el volumen de consumo de los productos o servicios ofrecidos, esta realidad ha colocado a los clientes en el corazón de la gestión empresarial, forzando a los empresarios a estar más pendientes de las expectativas de los clientes, para lograr que se repita su compra una y otra vez (Arrobo y Gav, 2017, p.9).

Kotler y Keller (2012) afirman que “el concepto de mercadeo surge a mediados de la década de 1960 con una filosofía de intuición y respuesta centrada en el cliente, consiste en encontrar los productos adecuados para los clientes” (p.42). De esta manera surgen diferentes estrategias para generar esta interacción de la manera más optima y que a medida que se avanza en su desarrollo haya una consolidación eficaz en el método de trabajo.

El plan de mercadeo o su estructura se puede implementar de diferentes maneras y tener los ajustes de acuerdo con las necesidades de cada empresa, pero a nivel general mantiene una conformación, es importante tener claro los objetivos principales que pueden ser; establecer en donde se encuentra la empresa, definir hacia donde se quiere dirigir e investigar como alcanzar las metas.

Generalmente debe tener una segmentación del mercado objetivo, un análisis de la competencia, una oferta de valor, presupuesto, estrategias y métricas, que permitan estructurar su esquema de la mejor manera (Moreno, 2023).

4.15 Identificar el canal de distribución

La empresa Tu Merkancia no tiene específicamente un producto para distribuir ya que es una empresa que brinda un servicio a las tiendas de comercio electrónico que venden sus productos a clientes sin mantener un inventario físico siendo Tu Merkancia el canal entre la tienda y el proveedor.

Se tiene una estrategia para el cumplimiento de estos requerimientos en donde se cuenta tanto con una flota de transporte propia como la alianza con diferentes empresas de transporte y de acuerdo con los requerimientos se diseñan planes orientados al cumplimiento de los compromisos adquiridos por las tiendas con los clientes.

4.16 Merchandising

Para la empresa se utilizará el merchandising en los 3 entornos que se puede aplicar que son en el punto de venta, fuera del punto de venta y en el mundo digital, se empleara el merchandising promocional, de seducción y de proximidad, así de la siguiente manera:

- *Merchandising promocional:* se utilizarán elementos de recordación de la marca en los puntos de venta físico y fuera de ellos en visitas comerciales como son objetos de uso cotidiano y de bajo costo (esferos, camisetas, agendas, sombrillas entre otros) que contenga la información de contacto de la empresa, el objetivo es que con estos elementos se logre generar un recuerdo de la marca en los clientes y poderlos fidelizar.

Para el caso del mundo digital se hará uso de códigos promocionales, envío de correos electrónicos e implementación y desarrollo de la página web de tal manera que sea fácil compartir el vínculo a los potenciales clientes para que puedan tener acceso a todos los servicios que se ofrece y así mismo permitir que nuevos clientes mediante la búsqueda digital los pueda contactar.

- *Merchandising de seducción:* en el punto de venta se adecuará el espacio de tal manera que sean visibles todas las fortalezas que tiene la empresa mediante el uso de preguntas que llamen la atención de las personas que ingresan al lugar y que busquen solucionar las posibles necesidades que se tengan, esto complementado con el trato cordial, atento y respetuoso que se debe infundir en los empleados.

Fuera del punto de venta se buscará incrementar la presentación de la empresa en ferias empresariales, hacer mayor presencia en actividades que requieren patrocinio para hacer más visible la marca y de la mano con una cultura de cordialidad, respeto y buen trato por parte de todos los empleados en donde el principal objetivo sea conocer y escuchar las

necesidades de los clientes para poder fortalecer y fomentar la fidelización de los clientes. A nivel digital se buscará tener una estructura en las piezas publicitarias que sean llamativas a los clientes actuales o posibles clientes, en donde se haga uso de colores propios de la empresa y que capture la atención de quien está realizando la consulta, presentando una página amigable y de fácil navegación.

- *Merchandising de proximidad*: se desarrollará en los 3 entornos mediante la presentación del servicio de una manera dinámica, se implementará un video interactivo que permita que los clientes puedan navegar y entender de una manera más clara cada uno de los procesos por los que pasaran sus productos al solicitar el servicio o al momento de decidir tomarlo con la empresa.

Se tendrá en cuenta las experiencias de los clientes y se invitará a sesiones de trabajo en donde se puedan presentar los casos de éxito y se pueda conocer el estado de satisfacción de los clientes buscando identificar las posibles oportunidades de mejora y permitiendo que el cliente se sienta involucrado en su proceso.

La proximidad con el servicio permitirá que los clientes conozcan de primera mano cómo será el manejo que se tendrá con sus productos y adicionalmente que conozcan los protocolos establecidos y sepan cuáles serán los canales de comunicación mediante los cuales pueden recibir todo el apoyo necesario frente a las inquietudes o consultas que puedan surgir en el desarrollo de la actividad.

4.17 Plan de medios

Se desarrollará un plan de medios que ayude a los clientes a generar conciencia de marca y tener una comunicación asertiva con las personas, se desarrollará en medios digitales y no

digitales de la siguiente manera:

Tabla 9. *Plan de medios digitales*

Campaña		
¡Entrega tus productos de manera oportuna!		
Tu Merkancia el aliado perfecto para cumplir tus objetivos con tus clientes...		
Medio Digital	Periodicidad	Tiempo Activo
Facebook	Diaria	6 meses
Instagram	Diaria	6 meses
Google Ads	Semanal	3 meses
WSP	Diaria	3 meses

Tabla 10. *Plan de medios no digitales.*

Campaña			
¡Entrega tus productos de manera oportuna!			
Tu Merkancia el aliado perfecto para cumplir tus objetivos con tus clientes...			
Medio	Formato	Frecuencia	Tiempo Activo
Flayer publicitario	Media Carta	Semanal	6 meses
Folleto de productos	Tamaño oficio	Semanal	6 meses
Anuncios prensa	Periódico	Quincenal	2 meses
Vallas publicitarias	Valla iluminada	Diario	3 meses

El objetivo es diseñar campañas de alto impacto que permita fidelizar a los clientes actuales y atraer nuevos, teniendo en cuenta los estudios de marketing e identificando los lugares y momentos propicios para impulsar las campañas, garantizando con esto que el alcance sea el esperado y que se vea reflejado en los porcentajes de venta mensuales que reporta la empresa.

5 Conclusiones

Se concluye con el desarrollo del plan estratégico de mercadeo para la empresa Tu Merkancia, como una herramienta óptima para poder obtener los objetivos establecidos por la empresa pues brinda el análisis pertinente para el fortalecimiento del fulfillment para potencializar su servicio, con el fin de posicionarse en el mercado lo que es esencial para la supervivencia, competitividad y expansión de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Tu Merkancia oferta el servicio de logística de entrega más completo del mercado, está

ubicado en la ciudad de Medellín, en el que se puede concluir a nivel de macroentorno que la compañía actualmente se encuentra en un ambiente inestable y de constante cambio, por ende, esta debe actuar de manera independiente a las otras empresas y tomar las decisiones. Esto con ayuda del análisis del microentorno, el reconocimiento de la empresa con todas sus variables, Analizar el marketing estratégico que desarrolla la empresa tu Merkancia.

Para este trabajo se identificaron diferentes estrategias que partieron de los objetivos de la empresa siendo estas herramientas indispensables en el fortalecimiento de esta, pues nos ayudan a identificar a tema competitivo, estratégico y de gerencia o funcionamiento de esta.

También se identifica como factor diferencial el servicio del fulfillment en la empresa Tu Merkancia siendo este el servicio más amplio y completo del sector de logística de entrega, en el que cada parte del proceso da un diferencial para con las empresas de mensajerías tradicionales, esta empresa Tu Merkancia está a la vanguardia del mercado actual.

Se identificaron los principales componentes de las estrategias de marketing y se aplicaron de acuerdo con los datos recopilados en la empresa, realizando análisis tanto de las áreas operativas como de las áreas administrativas, en donde se identificó que para poder diseñar una muy buena estrategia de marketing es fundamental contar con la voz del cliente y entender sus necesidades.

Se construyeron los objetivos del plan de mercadeo y se identificó que la empresa se encuentra en un momento clave de su evolución. Con un enfoque sólido en servicios de fulfillment para ecommerce y retail, con la reorganización interna y el desarrollo de nuevos sistemas logísticos, el reto actual es fortalecer su posicionamiento en Medellín para luego expandirse a nivel nacional.

Se construyo un modelo de escalabilidad que permite a Tu Merkancia crecer de manera controlada y sostenible, aprovechando su base local y su capacidad logística para luego expandirse.

A medida que mejora la experiencia del cliente y la cobertura logística, las alianzas y la tecnología serán cruciales para consolidar su posición como líder en el sector a nivel nacional.

Se desarrollan diferentes estrategias en este plan de mercadeo, ayudando a fortalecer las capacidades competitivas y posicionando a la empresa dentro del gremio en el cual se desarrollan sus actividades.

6 Recomendaciones

Aunque la empresa Tu Merkancia tiene una buena posición en el mercado que desarrolla sus actividades comerciales, no puede conformarse con los servicios que ofrece en el momento, sino que debe implementar nuevas tecnologías que estén alineadas con la transformación constante del entorno.

Se debe fomentar una cultura de servicio en los equipos de trabajo, realizando capacitaciones y fortaleciendo al interior de la empresa el compromiso con el que cada uno desarrolla sus actividades logrando que se tengan los mayores índices de satisfacción posibles.

Es fundamental desarrollar en el plan estratégico la forma de conocer de una manera directa la satisfacción de los clientes, puede ser mediante la implementación de encuestas de servicio, el acompañamiento y seguimiento en cada una de las etapas del servicio y escuchar las percepciones finales con el fin de recopilar y analizar toda la información.

Tu Merkancia debe hacer una inversión inicial en publicidad geolocalizada, aprovechar la segmentación digital para captar clientes rápidamente en Medellín y debe desarrollar alianzas estratégicas, explorar colaboraciones con empresas que puedan complementar los servicios de esta, potenciando así la cobertura y sus capacidades.

Se recomienda también realizar un monitoreo constante y ajustes en tiempo real, es importante establecer indicadores claros para cada estrategia y hacer ajustes conforme se vayan ejecutando las acciones, asegurando el cumplimiento de los objetivos de posicionamiento.

Bibliografía

- Barrios Leonel, J. E. (2019). *Plan Estratégico de la Empresa Messenger de Colombia SAS, para Posicionar el Producto APP Myentrega. com en el Sector Corporativo de Colombia.*
- Banco de la Republica (2024). Informe de Política Monetaria – Enero 2024 Desde <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/enero-2024>.
- Brinatti, L. (2020). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Transportes Brinatti* (Bachelor's thesis).
- Calatayud, A., & Katz, R. (2019). *Cadena de suministro 4.0: Mejores prácticas internacionales y hoja de ruta para América Latina* (Vol. 744). Inter-American Development Bank.
- Cargo Flores. (2020). *Reglas incoterms 2020* (vigentes en 2023) Desde <https://www.cargoflores.com/incoterms/>
- Cruz-Mejía, O., & Delgadillo, J. K. B. (2023). *Evolución de las cadenas de suministro para el comercio electrónico y una última milla sustentable*. Revista Gestión I+ D, 8(1), 78-107.
- Fernández Jaramillo, S. (2022). *Diseñar una propuesta de mejoramiento en la gestión de los costos de última milla en la industria de e-commerce en Colombia* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- García, L. A. M. (2023). *Gestión logística integral-3ra edición: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Ecoe Ediciones.
- García Naranjo, C. A. (2018). *Diseño de un Plan de Marketing Estratégico a partir de un diagnóstico integral para la empresa Comercializadora Internacional CI SAS, Medellín.* (<https://www.dane.gov.co/>)
- Gorigoitia Zamora, P. A. (2013). *Diseño de un plan estratégico para una empresa de turismo*

focalizado en sus negocios como operador mayorista: caso Adsmundo.

Gutiérrez Ramírez, S. A. (2021). *Formulación de un plan de mejoramiento estratégico para el área de logística de la empresa SAFERBO en el municipio de Tuluá-Valle.*

Jose Victor, A. R., & Wendy Jesenia G. R. (2017). *Marketing relacional para mejorar el servicio al cliente de la empresa DECIN CIA LTDA., en la ciudad de Guayaquil* Desde <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/decin.html>

Keller, K. (2012). *Revisión bibliográfica sobre el marketing y el marketing deportivo.* Universidad de ciencias aplicadas y ambientales, 42.

Kotler, A. (2013). *El concepto del marketing pasado y presente.* Universidad Católica Boliviana San Pablo.

Llinás Ponce, J. A., Orejarena Acevedo, J. D., & Padilla Rojas, E. (2021). *Cartilla Distribución de última milla enfocado hacia el e-commerce en Colombia.*

Maria de Los Angeles Perez Cepeda (2015). *Matriz de perfil competitivo.* [en línea] Desde <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

Moral, L. A. (2014). *Logística del transporte y distribución de carga.* Ecoe Ediciones.

Moreno, J. (2023). *Que es un plan de marketing y cómo crearlo.* Desde <https://blog.hubspot.es/marketing>

Procolombia, (2020). *Herramientas y servicios para el exportador incoterms 2020* Desde <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-delexportador/logistica/incoterms-2020>

Rivera Gómez, M. J. (2019). *Las tiendas virtuales como estrategia de expansión de los negocios del cantón Jipijapa* (Bachelor's thesis, Jipijapa-UNESUM).

Rivera, R. A., Delgado, L. M., & de Jesús Carrillo Mendoza, J. (2013). *Logística de transporte y su desarrollo.* Observatorio de la economía latinoamericana, 185.

- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). *Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo*. Revista espacios, 39(06).
- Serrano Durán, S. R., & Villa Enríquez, Z. V. (2007). *Plan estratégico de marketing para la Empresa" Correos del Ecuador Sucursal Cuenca"* (Bachelor's thesis).
- Trujillo Varón, D., & Rubio Sánchez, V. A. (2022). *Diseño de Plan de Mejoramiento Continuo para la Empresa de servicios postales nacional 4-72* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).
- Ucha, F. (agosto, 2014). *Definición de Mercancía*. Definición ABC. Desde <https://www.definicionabc.com/economia/mercancia.php>
- Zamora Ureña, L. F. (2015). *Propuesta de modelo de planeación estratégica para la empresa Multimodal Operador Logístico SA*.