

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Potencialo

Trabajo de Grado

José Miguel Hernández Leal
Juan Guillermo Naranjo Osuna
David Santiago Santoyo Salgado

Bogotá

2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Potencialo

Trabajo de Grado

José Miguel Hernández Leal
Juan Guillermo Naranjo Osuna
David Santiago Santoyo Salgado

Oscar Alfonso Espinel

Maestría en Marketing
Escuela de Administración

26 de agosto de 2020

Bogotá, Colombia

Tabla de contenido

Declaración de originalidad y autonomía	iv
Declaración de exoneración de responsabilidad	v
Agradecimientos	vi
Lista de figuras.....	vii
Lista de tablas	viii
Resumen y palabras clave.....	ix
<i>Abstract and keywords</i>	x
Introducción	1
1. Descripción general del proyecto.....	3
1.1. Información básica de los autores.....	3
1.2. Antecedentes.....	4
1.2.1. Misión y visión	4
1.2.2. Metas y objetivos.....	5
1.2.3. Meta.....	5
1.2.4. Objetivos.....	5
1.2.5. Mercado objetivo.....	6
1.2.6. Descripción de la industria o el sector.....	6
1.2.7. Fortalezas y competencias básicas	7
1.2.8. Forma jurídica	7
2. Validación de la oportunidad	9
2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad.....	9
2.2. Principales hallazgos o <i>insights</i>	10
2.3. Perfil básico de los <i>early adopters</i>	11
3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)	15
3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado	15
4. Producto	18
4.1. Especificaciones técnicas del producto.....	18
4.2. Características del producto	19
4.3. Beneficios del producto	20

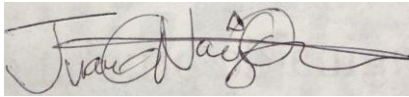
4.4. Servicio posventa	20
5. Plan de mercadeo	22
5.1. Entorno económico del emprendimiento	22
i. PESTL	22
ii. Tamaño del mercado	24
iii. Tendencias del mercado	25
5.2. Tipo de clientes del producto	26
5.2.1. Análisis del mercado	26
5.2.2. Nuestro cliente	48
5.3. Competencia	49
5.4. Análisis competitivo	52
5.5. Planeación estratégica	57
5.6. Estrategia de mercado	60
5.6.1. Estrategia de precio	60
5.6.2. Estrategia de distribución	63
5.6.3. Canales de distribución	63
5.6.4. Promoción	64
5.6.5. Publicidad	65
5.6.6. Presupuesto promocional	65
5.6.7. Pronóstico de ventas	66
6. Plan de operaciones	68
6.1 Producción	68
6.2. Localización	68
6.3. Costos	68
6.4. Entorno legal	68
6.5. Personal	69
6.5.1. Políticas de evaluación	69
6.6. Inventarios	70
7. Gestión y organización	71
8. Gastos de inicio y capitalización	75
9. Plan financiero	78
10. Riesgos y supuestos críticos	79

10.1. Riesgos y supuestos	79
10.2. Estrategia de salida	79
11. Beneficios a la comunidad.....	81
11.1. Impacto en el desarrollo económico	81
Referencias bibliográficas	85
12. Bibliografía.....	85

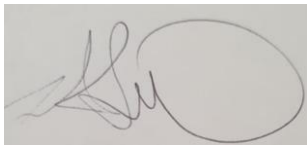
- a. *Declaración de autonomía*: “Declaro(amos) bajo gravedad de juramento, que he(mos) escrito la presente tesis de maestría por mi(nuestra) propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro(amos) que he(mos) indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.



José Miguel Hernández Leal
26 de agosto de 2020

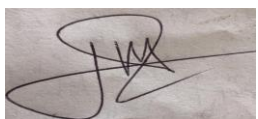


Juan Guillermo Naranjo Osuna
26 de agosto de 2020

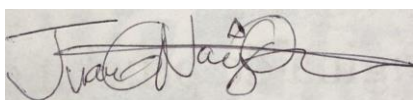


David Santiago Santoyo Salgado
26 de agosto de 2020

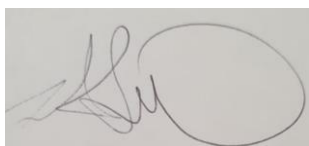
- b. *Declaración de exoneración de responsabilidad*: “Declaro(amos) que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su(s) autor(es). La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.



José Miguel Hernández Leal
26 de agosto de 2020



Juan Guillermo Naranjo Osuna
26 de agosto de 2020



David Santiago Santoyo Salgado
26 de agosto de 2020

Agradecimientos

Para dar inicio queremos agradecer por todo el apoyo recibido por parte de nuestros padres, nada de esto sería posible sin su orientación y constata presencia en nuestras vidas. También a la Universidad del Rosario, institución a la hemos pertenecido todos por más de 5 años en el pregrado, y luego en la que continuamos nuestros estudios de Maestría en Marketing, la universidad siempre prestando servicios en educación de alta calidad, materias enfocadas a la actualidad, y ayudas tecnológicas que facilitan los procesos de aprendizaje, para así formar profesionales íntegros, con el componente humano marcado, y orgullo Rosarista.

Finalmente agradecemos a nuestro tutor de este proyecto de emprendimiento Oscar Espinel, a quien ya conocíamos desde su faceta como docente y de quien ya conocíamos su metodología académica; Gracias por acompañarnos y aconsejarnos de una manera muy cercana y profesional, desde su conocimiento y experiencia. Finalmente queremos expresar que existe el deseo e intención de que este proyecto de grado no solo sea con fines académicos, sino a futuro materializar esta idea de negocio y poder establecerlo, para aportar en la economía nacional y cumplir los sueños de emprendedores.

José Miguel Hernández, Juan Guillermo Naranjo, David Santiago Santoyo

Lista de figuras

Figura 1 Value proposition canvas	12
Figura 2 Encuesta de elaboracion propia.....	27
Figura 3 Encuesta de elaboracion propia.....	28
Figura 4 Encuesta de elaboracion propia.....	29
Figura 5 Encuesta de elaboracion propia.....	29
Figura 6 Encuesta de elaboracion propia.....	29
Figura 7 Encuesta de elaboracion propia.....	30
Figura 8 Encuesta de elaboracion propia.....	30
Figura 9 Encuesta de elaboracion propia.....	31
Figura 10 Encuesta de elaboracion propia.....	31
Figura 11 Encuesta de elaboracion propia.....	32
Figura 12 Sector economico de la empresa	33
Figura 13 Tiempo que lleva la empresa en el mercado	34
Figura 14 Estaria dispuesto a tercerizar servicios de ventas y marketing	34
Figura 15 Departamento a fortalecer en la compañía.....	35
Figura 16 Resultados del 2 dia sin IVA en colombia.....	37
Figura 17 Nuestro cliente	48
Figura 18 Analisis DOFA.....	57
Figura 19 Organigrama.....	73

Lista de tablas

Tabla 1 Información básica del(los) autor(es).....	3
Tabla 2 Competencia indirecta (por servicios).....	50
Tabla 3 Competencia directa (por servicios y segmento).....	51
Tabla 4 Matriz de análisis competitivo	52
Tabla 5 Desarrollo de KPI`S	61
Tabla 6 Matriz de la organización	73
Tabla 7 Gastos iniciales	76

Resumen y palabras clave

Nombre del emprendimiento	Potencialo
Información básica del proyecto	Nosotros somos una potencializadora de ventas, nos encargamos de mejorar los procesos de gestión comercial de las pymes. Adicionalmente ofrecemos herramientas CRM que permiten un desarrollo apropiado del trabajo comercial en las pymes
Oportunidad de mercado	En nuestro año inicial contamos con un esperado de 55 empresas con las cuales lleguemos a trabajar, sin embargo, sabemos que el mercado colombiano cuenta con 109.220 pymes registradas según el DANE.
Costo total previsto del emprendimiento	Nuestro costo inicial del proyecto, teniendo en cuenta provisiones de salarios y viáticos de viaje es de 350.000.000 COP
Financiamiento	Los recursos están divididos entre préstamos bancarios, prestamos familiares y recursos propios, como se describe en el punto 9
Palabras clave	Pymes: pequeña y mediana empresa CRM: (customer relationship management) herramienta para gestión comercial.

Abstract and keywords

Name of the venture	Potencialo
Basic project information	We are a sales promoter, we are in charge of improving the commercial management processes of SMEs. Additionally we offer CRM tools that allow the proper development of commercial work in SMEs
Market opportunity	In our initial year we have an expected 55 companies with which we get to work, however, we know that the Colombian market has 109,220 SMEs registered according to DANE.
Total expected cost of the venture	Our initial cost of the project, taking into account salary provisions and travel expenses is 350,000,000 COP
Financing	The resources are divided between bank loans, family loans and own resources, as described in point 9
Keywords	<i>SMEs: small and medium-sized companies CRM: (customer relationship management) tool for business management.</i>

Introducción

Nosotros somos una potencializadora de ventas, que se enfoca en generar impacto en los procesos comerciales de las pymes, buscando mejorar los procesos de información de ventas a través de herramientas digitales como CRM, asimismo explorando la apertura de canales digitales de venta que nos permitan desarrollar el negocio, además de manejar entrenamiento de ventas a personal, y en general el plan comercial de la compañía. El fortalecimiento de la venta análoga es una de las características principales, además del apoyo en la digitalización de las ventas partiendo de un buen análisis de mezcla de canales y de cadena de suministro.

Los factores clave se encuentran explicados en el capítulo 3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP) 3.1 Aspectos básicos de la validación del mercado. Donde se enuncian los 5 pilares básicos de análisis y planteamiento de la estructura comercial:

1. Análisis del mercado del cliente.
2. Estructuración de la empresa.
3. Reestructuración del proceso de ventas.
4. Propuesta e implementación de herramienta de gestión: tipo CRM.
5. Indicadores de desempeño: KPI'S.

El proceso consiste en 4 etapas dentro del marco que reúnen los pilares:

1. Etapa de conocimiento.
2. Etapa de planteamiento.
3. Etapa de lanzamiento.
4. Etapa de cierre.

Nosotros como empresa no nos centralizamos en realizar consultorías que generen proyectos de ejecución para las empresas, ni planes de marketing. Nuestro foco se encuentra en realizar un acompañamiento en todo momento sobre el plan comercial de las pymes, enfocando los objetivos

principales para potencializar los campos donde se encuentran falencias o necesidades de desarrollo, entorno a la estrategia comercial. Apoyándonos en un sistema de herramientas tecnológicas y de canales digitales.

“Los empresarios tienen que ver esta Revolución Digital como una oportunidad más que una amenaza, especialmente para aquellos que sepan adaptarse a este nuevo entorno. Sin embargo, esta adaptación no sólo es necesaria, sino que es vital para la supervivencia de cualquier empresa. Por este motivo, cada empresa tiene que adaptarse a los cambios de su propio mercado, así como al comportamiento tan diferente del cliente digital, si quiere seguir manteniendo la competitividad.” (America Retail, 2019)

Adicionalmente como parte de la investigación teórica en la cual nos fundamos para desarrollar esta idea de empresa, realizamos un estudio sistemático sobre literatura en el tema de innovación como necesidad para generar perdurabilidad en las pymes. Haciendo foco a dos vectores específicos, el primero siendo innovación en procesos internos y la segunda innovación tecnológica en cuanto a cambio hacia canales de venta digital y adquisición de programas CRM.

Dentro de nuestra investigación inicialmente tomamos las definiciones de gestión de innovación a partir de dos apartados descritos por Milić. Primero, “La gestión de la innovación se define como una implementación económica, además de una explotación de nuevas ideas y descubrimientos” (Milić, 2013). Segundo, “La gestión de la innovación consiste en estrategias, ideas, cultura y procesos de implementación innovadores. Esta se centra en los procesos sistemáticos, los cuales son usados por las compañías para el desarrollo de productos y servicios nuevos y mejores” (Milić, 2013).

Así mismo para la definición de nuestros productos buscamos las cuatro dimensiones en donde las compañías se han enfocado en innovar: “Redes, estructuras organizativas, procesos de evaluación y sistemas de gestión del conocimiento” (Chiaroni, Chiesa, & Frattini, 2011). Esto nos centraliza en el desarrollo de un servicio enfocado al cambio en la estructura organizacional de áreas comerciales;

también teniendo cuenta la mejora en sistemas de compensación variable, que permitan una evaluación adecuada y un plan de beneficios funcional que incremente en productividad y no resulte afectando la rentabilidad.

1. Descripción general del proyecto

1.1. Información básica de los autores

A continuación, en la siguiente tabla, se presenta la información básica de los autores de este Proyecto Aplicado Empresarial (PAE):

Tabla 1

Información básica del(los) autor(es)

Información básica del(los) autor(es)	Nombre autor 1	José Miguel Hernández Leal
	Teléfono del autor 1	3125828293
	Email (UR) autor 1	Josem.hernandez@urosario.edu.co
	Email autor 1	Jose_hleaal@hotmail.com
	Nombre autor 2	Juan Guillermo Naranjo Osuna
	Teléfono del autor 2	3144166407
	Email (UR) autor 2	juang.naranjo@urosario.edu.co
	Email autor 2	jgnaos@hotmail.com
	Nombre autor 3	David Santiago Santoyo Salgado
	Teléfono del autor 3	3102188079
	Email institucional (UR) del autor 3	davids.santoyo@urosario.edu.co
	Email autor 3	santoyos.david@gmail.com

Fuente: elaboración propia.

1.2. Antecedentes

Colombia cuenta, con una de las economías más fuertes de la región con un crecimiento del PIB en promedio de 3.3 % en los últimos 10 años, esto nos pone en un escenario donde las empresas extranjeras ven el país como un posible lugar de inversiones. Pero esto no quiere decir que para todos los sectores sea igual, en el país el promedio de vida de las pymes es de 5 años y el 70% en el primer año cierran sus operaciones. Esto sucede por varios factores, algunos tienen que ver con las políticas del estado que no ayudan mucho a la creación de nuevas empresas debido a la carga impositiva, aunque esta es la causa principal no es la única, según estudios hechos por diferentes consultoras, Súper Sociedades y el DANE, las otras causas son, en su gran mayoría por problemas a la hora de mostrar, vender, comercializar e implementar tecnología a su producto o servicio. Por esta razón vemos una posibilidad de crear una potencializadora de ventas para pymes y ayudar a que estas empresas dejen de ser un número o estadística más, y que puedan salir adelante con su bien.

1.2.1. Misión y visión

1.2.1.1. Misión

Potencialo es una potencializadora de ventas, la cual está diseñada para ayudar a las pymes y emprendimientos del país a crecer y perdurar en el tiempo, con esto impactar en la economía local.

1.2.1.2. Visión

Generar un impacto positivo en la industria colombiana de empresas que buscan el crecimiento, con esto innovar y disrumpir el sector de consultoras comerciales centradas en pymes y emprendimientos. Lograr bajar en 5 años la mortalidad de pymes, en por lo menos un 2%, del total que no logran perdurar en el tiempo por malos manejos en ventas.

1.2.2. Metas y objetivos

1.2.3. Meta

Nuestra meta es lograr impactar y fortalecer la mayor cantidad de emprendimientos y pymes posibles en el mercado, para que crezca su visibilidad y sus ventas.

1.2.4. Objetivos

1.2.4.1. Objetivos corto plazo

- Tener un canal web para conectarnos con nuestros clientes.
- Lograr hacer una base de datos de nuestros posibles clientes.
- Diseñar una metodología para interactuar con nuestros posibles clientes.
- Conseguir aliados estratégicos como las incubadoras de emprendimientos.
- Hacer customer journey para saber cómo ir guiando a nuestros clientes.

1.2.4.2. Objetivos largo plazo

- Tener más de 50 clientes mensuales
- Ser reconocidos en el sector
- Expandirse a otras ciudades y países
- Desarrollar un sistema digital donde sea mucho más fácil lo operativo
- Tener una base de datos de posibles clientes mayor a 100.000 registros
- Tener un crecimiento mayor al 15% mensual

1.2.5. Mercado objetivo

Desde el comienzo de este proyecto, hemos llevado a cabo diferentes encuestas, revisado y estudiado nuestro mercado. Esto nos ha dado un camino a seguir, donde nuestro potencial cliente son las pymes, entendiendo estas como pequeñas y medianas empresas, que se encuentren con problemas en su área comercial y la digitalización de su bien. Nuestro servicio es un b2b, esto quiere decir que somos un servicio de empresa a empresa.

1.2.6. Descripción de la industria o el sector

La industria de las agencias y consultoras de marketing o comercial, aportan un 0,4% a la industria colombiana, donde las grandes del sector como Sancho, dominan el mercado, aunque esto sea así, al paso del tiempo estas grandes agencias se han quedado rezagadas, esto se debe a que las grandes consultoras se han preocupado por acumular conocimiento teórico. El cual, si bien es importante, no cuenta con referencias experienciales del negocio. Adicionalmente estas empresas no se han preocupado por cambiar su modelo de negocio, ni atención al cliente. Por tal razón en cuanto a servicio solo se dedican a entregar propuestas, mas no a acompañar a las compañías que consultan durante sus procesos de transformación.

Entre otros factores se encuentra el alto nivel de burocracia y poco nivel de adaptabilidad a las nuevas necesidades del mercado. Además, en estos momentos donde el país está pasando por una coyuntura que hace más difícil los servicios costosos y necesita ideas de emprendimiento que ayuden a las empresas a recuperar, su economía. Aquí es donde nace Potencialo, una potencializadora de ventas que va a disrupir el mercado por su forma sencilla, y sus herramientas claves de desarrollo.

Para finalizar la industria de la consultoría se ha dedicado a mantener un estatus quo sobre los modelos de negocio, sin buscar cambios esenciales que les permitan diferenciarse de la competencia. A excepción de generar reputación por medio del conocimiento teórico que puedan aplicar.

1.2.7. Fortalezas y competencias básicas

Nuestra mayor fortaleza es, contar con un equipo de alta calidad, donde todos nos especializamos en diferentes áreas, pero con conocimientos en común. Contamos con analistas de datos, profesionales en áreas comerciales con más de 5 años en el mercado y emprenderos con conocimientos en ventas y como pasar un negocio a digital. Donde hemos trabajado para diferentes compañías y estudiado en las mejores universidades de Colombia. Nuestro modelo de negocio es disruptivo lo que hace que sea adaptable y podamos crear a gran escala. Por otra parte, somos un grupo de personas comprometidas y pensando por un bienestar común y que con un proyecto como este se logre aportar valor al país.

1.2.8. Forma jurídica

- Registrar la empresa en la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB).

La tarifa de registro de la empresa es establecida por la Cámara de Comercio de Bogotá por un valor de \$36,000 pesos colombianos. El registro de la matrícula mercantil es de acuerdo al rango de activos en pesos: mayor a 0 (cero), menor o igual a 224.324.100. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

- Registrar la marca y todos sus derivados en la Superintendencia de Industria y Comercio.

El registro de la marca se realiza en la Superintendencia de Industria y Comercio directamente en Bogotá, tiene una duración de 10 años, y tiene un costo a 2020 de \$954.500 pesos colombianos – tasa en línea. (Cardenas Vega, 2020)

Para presentar la solicitud de registro de marca se debe:

- Señalar que se solicita el registro de una marca.
- Los datos del solicitante que permitan que la SIC se pueda comunicar con él.

- La marca que se pretende registrar.
 - La indicación expresa de los productos o servicios que identificará la marca.
 - Pago de la tasa oficial respectiva. (SIC, 2020).
-
- La forma jurídica de la empresa será una Sociedad por acciones simplificada – SAS. Debido a sus características como que la responsabilidad de los socios se limita a sus aportes, además las diversas formas de acciones, y facilidades en administrativas y operativas, por ejemplo, en cuanto a reuniones de socios.

2. Validación de la oportunidad

2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

Nuestro proyecto de emprendimiento, parte de las bases de estudio sobre perdurabilidad empresarial de la universidad del Rosario. De acuerdo a lo anterior pudimos observar cómo año a año se crean gran cantidad de pymes en el país; sin embargo, en su gran mayoría estas presentan poca durabilidad en el mercado, cerrando puertas en un plazo aproximado de 3 a 5 años de funcionamiento.

Partiendo de este punto realizamos una revisión sobre el por qué este tipo de compañías no perduraban en el mercado. Tratando de encontrar un *insight*, para poder implementar un servicio que apoyara estas falencias. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, realizamos una encuesta a una muestra de 30 Pymes, en la cual encontramos como punto en común que la partida de inicio de estas empresas siempre se centralizo en cuanto a precio y producto.

Frente a la observación anterior nos dimos cuenta de que una de las falencias más recurrentes en las Pymes, se enfoca en el área comercial. Teniendo en cuenta estrategias de ventas y desarrollo de mercadeo para apalancar las mismas. Lo anterior principalmente enfocado cuatro problemáticas implícitas en las pymes entrevistadas.

La primera la resumimos en una frase, ¡si no está roto, no lo arregles! En nuestro caso vimos que muchos de los dueños habían tenido experiencias positivas en sus Pymes, razón por la cual decidían mantener la misma estrategia año a año enfocada en producción.

La segunda está dirigida hacia la falta de liquidez que tenían estas compañías para pagar sus deudas. En este caso observamos que la falta de liquidez estaba correlacionada con el sobrepeso de la

continua producción, en contra de unos indicadores de ventas, que no le permitían tener un flujo de caja adecuado a la compañía para su funcionamiento.

La tercera eran que estas pymes en su mayoría estaban constituidas por familias, por lo que en momentos no distinguían en los manejos de dineros personales y de la compañía, cuestión que dificultaba su operatividad. Finalmente, la cuarta hace referencia a la falta de *networking* o alianzas con las cuales cuentan este tipo de empresas. En nuestro caso, las alianzas o convenios que buscaban, primordialmente se enfocaban en los proveedores de la materia prima, para reducción de costos de producción.

En resumen, nuestra problemática inicial, se fundamentaba en la perdurabilidad de las pymes en Colombia. Acotando aún más la problemática y en pro de buscar una solución, finalmente decidimos realizar una encuesta enfocada hacia, si las pymes estaban dispuestas a tercerizar sus servicios y en qué áreas las necesitaban. De acuerdo a nuestros resultados encontramos que el 54.5% de las empresas encuestadas se encontraban en plena disposición para tercerizar algunos aspectos de su operación; así mismo que el 36,4% no estaba seguro, pero no estaba cerrado a la posibilidad. Por otro lado, en nuestra encuesta preguntamos en qué áreas de la compañía necesitaban este tipo de ayuda entre las cuales finanzas y Marketing se presentaban como necesidad del 58% de las pymes encuestadas. De acuerdo con lo anterior decidimos lanzar una propuesta de valor en donde tercerizáramos los servicios comerciales de las pymes, incluyendo dentro de este los temas de Marketing.

2.2. Principales hallazgos o *insights*

Nuestros principales *insights* fueron los siguientes:

- El enfoque de las pymes en precio y producto no les permiten afianzar una buena gestión comercial.

- Las pymes en su mayoría, no le prestan atención al marketing como palanca para el aumento de sus ventas, dentro de su estrategia comercial.
- Las pymes que han sobrevivido en el mercado, se deben a que han logrado cambiar sus enfoques estratégicos, no solo centralizándolos en precio y en producto. En este punto es importante mostrar los principales insights que encontramos:
 - El enfoque de las pymes en precio y producto no les permiten afianzar una buena gestión comercial.
 - Las pymes en su mayoría, no le prestan atención al marketing como palanca para el aumento de sus ventas, dentro de su estrategia comercial.
 - Cambio de forma de ventas, el online ha tomado más relevancia y se ha vuelto un muy buen canal para vender. Las pymes deben adaptar e innovar en este canal para poder sobrevivir.

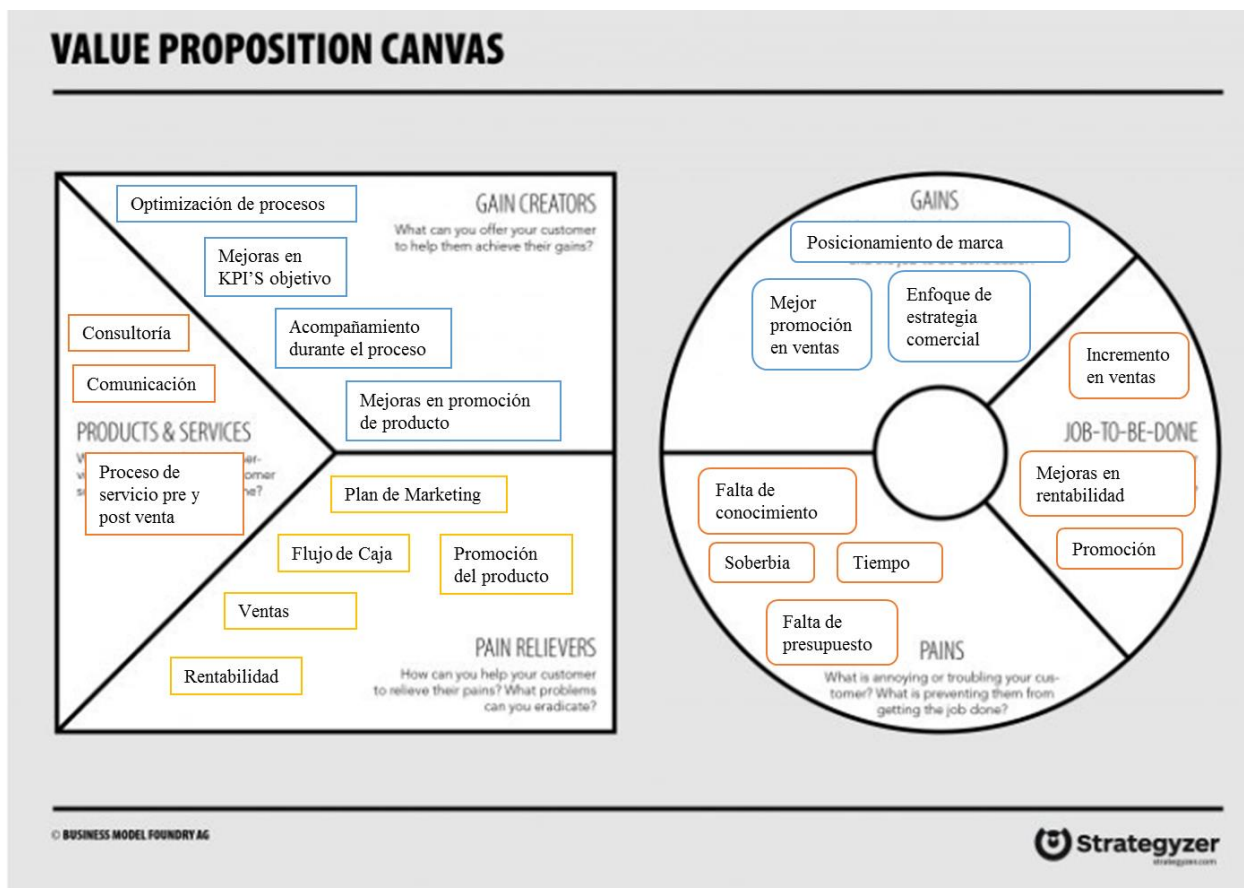
Si bien nuestra investigación no arroja un número amplio de insights, con el trabajo de campo que hemos desarrollado con Gexa y Joylights, actualmente nos encontramos haciendo nuestro plan piloto de acuerdo a las condiciones planteadas con estas 2 empresas, quienes han aceptado y han mejorado su funcionamiento de acuerdo al planteamiento que hemos propuesto siguiendo las métricas de nuestro proyecto. La evidencia se encuentra en el punto 3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP) 3.1 Aspectos básicos de la validación del mercado. Donde hemos realizado el prototipo e ilustrado paso a paso lo que se ha trabajado directamente con cada una de estas empresas. Teniendo como punto fijo mejorar el plan comercial de cada una de ellas.

2.3. Perfil básico de los *early adopters*

El perfil básico de nuestros *Early adopters*, son Pymes que cuenten con al menos 1 año de funcionamiento en el mercado; así mismo deben ser empresas que busquen una sostenibilidad larga

en el mercado, mas no empresas que se estén valorizando con fines de venta. Adicionalmente son pymes cuyo foco se centra en la producción y no tanto en lo comercial.

Figura 1



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la relación existente entre Pains y Pains relievers, vemos que, dado un presupuesto bastante ajustado, tenemos como foco mantener un flujo de caja operacional fuerte, que permita, mes a mes, mantener los posibles cambios en gastos o situaciones adicionales que se puedan presentar. Adicionalmente es primordial, que tengamos un flujo de caja activo dado que el tiempo se vuelve primordial. Para el caso anterior la venta de los servicios complementarios se vuelve un punto clave, para el mantenimiento del flujo de caja activo.

Por otra parte, la relación entre los Gains y los Gains creators, se centra específicamente en la metodología del servicio que estamos ofreciendo; en detalle, no solo debemos estándares altos de calidad en nuestros productos y servicios; si no que buscamos posicionar nuestra marca, como ejemplo de servicio y acompañamiento al cliente.

Con respecto a la etapa de validación del mercado, nos encontramos en proceso de testeo con dos compañías. La primera es una Pymes llamada GEXA ubicada en Cúcuta, esta se encarga de la producción de materiales industriales derivados del plástico, en ejemplo, mangueras, tuberías, etc. Para el testeo en esta empresa decidimos enfocarnos en un producto en específico las sillas hechas con mimbre sintético. El cual no pertenece al portafolio acostumbrado de la pyme y por lo tanto comercialmente no tiene tanta exposición.

De acuerdo con nuestro acercamiento inicial vimos que comercialmente la empresa cuenta con dos canales de venta principales, el canal *online*, que incluye redes sociales y .COM propio. El otro canal de venta son los ejecutivos comerciales, quienes se encuentran localizados en la costa, Santander, norte de Santander, el llano y el valle. Así mismo vimos que el producto objetivo a nuestro testeo solo es ofertado por medio de los canales *online*.

Como producto las sillas hechas a base de mimbre sintético que en su gran mayoría son producidas de forma artesanal en tierra caliente. Estas sillas presentan una ventaja competitiva en términos de que su producción es netamente industrializada, razón por la cual encontramos no solo una reducción en los costos de materia prima sino un aumento en el tiempo de producción de las mismas. Ya que el mimbre sintético se saca del material sobrante de la creación de mangueras, los costos en materia prima se reducen simplemente al colorante para el mimbre y el hierro para la realización de las sillas.

De igual manera dentro de nuestro análisis logramos identificar que estas sillas solo se estaban vendiendo de forma local. Es decir, a pesar de tener un amplio alcance dada la promoción en canal *online*, solo las personas naturales que conocían de cerca lo que hacia la empresa tenían

conocimiento de que ese producto existía. Razón por la cual su venta y producción estaba muy limitada.

Como recomendaciones iniciales, empezamos un enfoque de promoción con los ejecutivos comerciales, ya que ellos solo se dedicaban a la venta de material industrial; sin embargo, dada la ubicación de ellos en ciudades de tierra caliente, se convierten en un punto estratégico para promocionar y aumentar el alcance en diferentes puntos del país. No solamente aumentando las ventas de la compañía, sino que no incurriendo en costos adicionales de distribución ya que ellos cuentan con su recepción de pedido de los demás materiales.

Por otra parte, se recomendó iniciar un acercamiento por parte de la fuerza de ventas a hostales y hoteles de estas zonas. Buscando entrar a un nuevo mercado. el cual observamos en algunos casos en hostales en san gil donde compran este tipo de sillas a los vendedores artesanales. Aun continuamos con la resolución de este proyecto por lo que no contamos con resultados efectivos al momento.

El segundo caso de testeo, se está realizando con la compañía *Joy Lights*; esta compañía se dedica a la comercialización de luces de tecnología led pixel en diferentes presentaciones. El foco de nuestro testeo inicial está dirigido primordialmente al enfoque en el marketing digital y la apertura del canal digital de venta de esta empresa. Ya que su foco de distribución se centra en canales presenciales y solo aplican ciertos métodos de publicidad *online*, como fotos o videos en redes sociales y en su página *web*.

3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)

3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado

Para la validación del mercado realizamos dos actividades. La primera fue la encuesta dirigida hacia el mercado, en donde validamos si las empresas estaban dispuestas o no a adquirirnos como servicio y la segunda son los testeos que actualmente estamos manejando con *Gexa* y *Joy lights*. Nuestro prototipo de servicio se encuentra centralizado en 5 pilares básicos de análisis y planteamiento, de la estructura comercial. Con el fin de mejorarla y tener una clara perspectiva del negocio.

1. Análisis del mercado del cliente: en este pilar buscamos enfocarnos en realizar un mapeo general sobre el alcance que nuestros clientes potenciales tienen dentro de su mercado específico. Teniendo en cuenta lo anterior también, buscamos enfocar o encaminar este alcance de mercado, teniendo en cuenta o especificando una apropiada segmentación del cliente objetivo.

Esto con el fin de definir y trazar, unos objetivos claros y concisos, de acuerdo con las condiciones dadas en el momento actual de la empresa y sus competidores. Así mismo buscando proporcionar objetivos alcanzables, que nos permitan trabajar sobre una meta clara, definiendo así mismo, límites de cumplimiento para los objetivos planteados dentro de la ejecución del proyecto.

2. Estructuración de la empresa: en este pilar centralizamos la configuración de la empresa en su estructura comercial. Es decir, identificamos los componentes como Canales de distribución vigentes de la pyme, fuerza de venta disponible dentro de cada canal, definición de funciones en cada posición, segmentación de vendedores de acuerdo a su portafolio, revisión de los días de venta de la compañía y revisión de horas laborales promedio por vendedor.

Con lo anterior buscamos afinar las proyecciones para la estructuración de los objetivos, teniendo en cuenta la capacidad interna de la compañía. Para de tal manera poder plantear así mismo un tiempo objetivo en el cual, la Pyme debería cumplir o alcanzar en su totalidad, los objetivos planteados dentro del marco de la consultoría.

3. Reestructuración del proceso de ventas: teniendo en cuenta los pilares 1 y 2. Buscamos crear e implementar un modelo más adecuado de ventas, en el cual se contempla dos puntos clave. En primer lugar, fuerza de venta humana, en este punto buscamos mejorar la eficiencia de la metodología de venta de los vendedores, mejorando sus capacidades analíticas, quitando posibles roles o funciones que no le permitan un desarrollo ideal de su labor, así como también enfocando los perfiles de los vendedores orientados al cumplimiento de objetivos claros, concisos y alcanzables. Finalmente generando un *awareness* sobre la identificación de nuevas oportunidades de mercado.
En segundo lugar, nos enfocamos en los canales de venta, de acuerdo con una estructura clara de las oportunidades de crecimiento en cada canal, buscamos reestructurar los canales de distribución, primero disminuyendo los costos innecesarios de cada canal, con el fin de incrementar su productividad. Segundo en caso tal de que la empresa no cuente con canales de ventas online, se buscara la implementación y el desarrollo del mismo, teniendo en cuenta e identificando las rotaciones de efectividad y penetración en los canales de distribución.
4. Propuesta e implementación de herramientas de gestión: dentro de este pilar buscamos proponer e implementar un programa tipo CRM, que permita el desarrollo adecuado de la gestión de no solo la fuerza de venta, sino que además también permita un seguimiento adecuado de clientes, métricas, procesos de generación de información y finalmente facilitación de los procesos relacionados con la estructura comercial de la empresa.
5. Indicadores de desempeño: en este último pilar buscamos definir o plantear los *KPI'S* necesarios para la gestión y el desarrollo de la consultoría y de la empresa.

Nuestro servicio prototipo, contempla las siguientes 4 etapas dentro del marco de los pilares 1, 2, 3, 4 y 5:

1. Etapa de conocimiento: en esta etapa revisamos las posibles falencias que tiene la compañía.
2. Etapa de planteamiento: tras descubrir las falencias de la compañía y realizar un adecuado análisis de las diferentes vías de mejora, alineamos un planteamiento de propuesta a la compañía.
3. Etapa de lanzamiento: Esta etapa es el inicio de las recomendaciones iniciales que se dieron en la etapa 2.
4. Etapa de cierre: En esta final, realizamos todo el análisis de la información obtenida durante la implementación del proceso y generamos los entregables correspondientes a cada pilar.

Los dos tipos de testeos que hemos realizado han sido parte presenciales y parte de análisis de datos y de mercados. En el ámbito presencial, nos enfocamos principalmente en como es el funcionamiento de la empresa en su día a día, y como manejan los procesos del área que quieren impactar. Por otra parte, el testeo online, se centra en la búsqueda y análisis del mercado actual y de las cifras actuales de la compañía. Lo anterior con el objetivo de encontrar claramente oportunidades de mejora enfocadas hacia los objetivos que están buscando cada una de las pymes.

4. Producto

Las pequeñas y medianas empresas normalmente no cuentan con la capacidad para contratar servicios de asesoramiento en marketing y tampoco dan la importancia necesaria al área comercial. Para el desarrollo de la organización en estas áreas se requiere inversión y en muchas ocasiones tampoco han contemplado la opción de invertir en este tipo de servicios, ni enfocan esfuerzos en generar planes de marketing o estrategias comerciales que permitan el crecimiento de la empresa. Ofrecemos la posibilidad de asesorar estas organizaciones desde la parte marketing y comercial, a partir de 5 pilares cuyo objetivo es potenciar las ventas y alcanzar un crecimiento empresarial y perdurabilidad en el tiempo.

Por esto al idear cualquier plan para intentar una aproximación con este tipo de empresas, hay que tener estructuras especiales que vuelvan llamativos los programas de marketing y comerciales de acuerdo a las necesidades que presente la organización en ventas, enfocándose en la parte de venta online, reestructuraciones de canales de ventas, y sistematización por medio de CRM. Que incluyen desde la inspección inicial sobre la empresa, hasta implementaciones y seguimiento pos venta.

4.1. Especificaciones técnicas del producto

Las fases exactas del servicio son: Conocimiento organizacional, planteamiento de acciones, lanzamiento del plan, apoyo y cierre. El conocimiento es un factor clave pues se generará una visión clara de la empresa y del mercado; de tal forma que se pueda determinar cómo implementar y desarrollar planes comerciales, que incluyan promoción y comunicación, posicionamiento y visibilidad en el mercado y lo más importante potenciar las ventas. El know how de los asesores combinado con los sistemas o herramientas para funcionamiento de las estrategias van de la mano en todo el proceso.

Para poder concretar cualquier plan de trabajo con una empresa de menor capacidad, debemos conocer el movimiento de sus productos o servicios en el mercado, las posibilidades de ampliación

de su mercado o industria, las posibilidades de abrir o incursionar en otros mercados. Las características del producto o servicio y sus posibilidades de ser modificado o que otras alternativas existen para diversificar portafolios, o para conseguir que el producto sea más atractivo para los clientes. También la capacidad de expansión de la empresa si las necesidades del mercado así lo requieran. Todo orientado a implementar las reestructuraciones en ventas que sean necesarias, y poder contar con ventas online de manera efectiva con su respectiva comunicación, al igual que sistematización de procesos en ventas con herramientas de gestión tipo CRM.

4.2. Características del producto

Generar una perspectiva y visión de la organización en sí, y de todos sus procesos comerciales. Para estructurar propuestas estratégicas que resulten en ingresos mayores para la empresa desde sus ventas, con un servicio personalizado, confiable y orientado a generar resultados comerciales. Se puede lograr sostenibilidad de la empresa a largo plazo, posicionamiento y mejor alcance en el mercado, permitiendo que tenga perdurabilidad al ser potenciadas en temas comerciales y de marketing. Con su apertura en ventas online en caso de que no cuente con este canal, buscando su optimización en gestión tecnológica igualmente con CRM.

Mejorar el conocimiento que el público general tenga de la empresa y sus productos, a partir de las metas trazadas en el plan de marketing, sus comunicaciones y la implementación de herramientas comerciales y publicitarias. Que resulten en un aumento de demanda por parte del mercado objetivo, y de los distribuidores interesados en trabajar, lo cual significa un aumento en ventas e ingresos económicos de la organización. Siguiendo las metas propuestas alcanzables, que son medibles por medio de indicadores KPI's.

Las organizaciones pueden ver reflejada su expansión o desarrollo siguiendo las orientaciones comerciales dependiendo de las necesidades en ventas que presente, y de lo que pida el mercado. Por ejemplo, identificar mejoras en los canales de ventas utilizados, o ampliar la línea de productos o servicios o diversificación de estos, si se ve necesario y viable esta posibilidad puede explorar la

incursión en nuevos mercados, ya que públicos emergentes pueden pedir modificaciones o elementos innovadores al producto o servicio base.

Como ventaja competitiva se busca generar impacto en las empresas potenciadas y que incrementen sus ventas, es un servicio personalizado que busca su desarrollo digital y explotar ventajas tecnológicas que no utilicen dichas empresas para su desarrollo comercial. Finalmente, los resultados del se ven reflejados en sus KPI's siguiendo procesos comerciales que se pueden ir estandarizando dependiendo del tipo de empresa.

4.3. Beneficios del producto

- Aumento en volumen de ventas e ingresos reflejados.
- Darse a conocer al público y la cadena de suministro e intermediarios.
- Tener mejor conocimiento tanto de la organización en sí, de su fuerza de ventas y orientación comercial; al igual que de su mercado y las exigencias de su entorno.
- Lograr que la empresa alcance perdurar en el tiempo.
- Alcanzar el posicionamiento y si se logra recordación por parte del mercado.
- Mejorar la percepción que el mercado tenga de los productos o servicios de la empresa incluyendo el concepto que lo clientes tengan de la calidad de sus productos.
- Apertura o mejor uso de herramientas digitales en venta online y canales de distribución en ventas.
- Gestión de herramientas tecnológicas que optimicen procesos de ventas.

4.4. Servicio posventa

El servicio posventa incluirá la monitorización de los clientes anteriormente potenciados, para determinar el grado de satisfacción con el trabajo realizado y/o la necesidad de complementarlo con el pasar del tiempo, o dependiendo de los resultados que va mostrando la empresa y como se

desenvuelve en el mercado. Puede que los procesos requieran intervenciones, refuerzos, o nuevas orientaciones en el trabajo de marketing que se viene implementando adaptándolo a las exigencias del mercado. Al manejar procesos online se dan facilidades de acceso y disponibilidad a la hora de presentar inconvenientes o solicitar ayudas.

La empresa asesorada debe tener bien estudiado su volumen de ventas e ingresos, y con los indicadores de monitoreo seguiremos sus resultados incluso en la posventa. De lo anterior puede nacer la necesidad de realizar unas nuevas estrategias comerciales que lleven el negocio mejorar sus indicadores de resultado. Todo esto con la coordinación adecuada entre la organización y su entorno en tiempos y espacios. En todo momento se realiza un seguimiento de la mano con la empresa de comienzo a fin en cada una de las etapas del asesoramiento.

5. Plan de mercadeo

5.1. Entorno económico del emprendimiento

Colombia cuenta, con una de las economías más fuertes de la región con un crecimiento del PIB en promedio de 3.3 % en los últimos 10 años, esto nos pone en un escenario donde las empresas extranjeras ven el país como un posible lugar de inversiones. Pero esto no quiere decir que para todos los sectores sea igual, en el país el promedio de vida de las pymes es de 5 años y el 70% en el primer año cierran sus operaciones (Dinero, Estadísticas , 2016). Esto sucede por varios factores, algunos tienen que ver con las políticas del estado que no ayudan mucho a la creación de nuevas empresas debido a la carga impositiva, aunque esta es la causa principal no es la única, según estudios hechos por diferentes consultoras, Súper Sociedades y el DANE, las otras causas son en su gran mayoría por problemas a la hora de mostrar, vender, comercializar e implementar tecnología a su producto o servicio. Por esta razón vemos una posibilidad de crear una potencializadora de ventas para pymes y ayudar a que estas empresas dejen de ser un número o estadística más, y que puedan salir adelante con su bien.

i. PESTL

Para la creación de este proyecto tuvimos las coyunturas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y legales para ver cómo estaba ubicado el proyecto y también la situación de Colombia como país.

Política: Colombia vive un escenario difícil en el tema político, debido a los sucesos del primer semestre del 2020 donde, un problema externo a puesto al gobierno sobre la cuerda y hace más difícil de manejar el rumbo del estado. Por otra parte, se encuentra polarizado por conflictos entre la izquierda y la derecha del país, lo que hace que muchas leyes que benefician a las Pymes no pasen a decreto. Por otra parte, las leyes ya impuestas por el gobierno no son muy favorables por la carga impositiva, como los gravámenes financieros y los impuestos que tienen que pagar las Pymes que son muy elevados.

Económico: En temas económicos, Colombia es uno de los países que ha mantenido una economía estable durante los últimos 10 años en la región, esto se debe en mayor parte por las industrias extractivas de minerales, también por la gran inversión extranjera en el país. Esto no favorece mucho a las pymes ya que no están en el ojo del gobierno y por ende la perdurabilidad de este tipo de empresas no sea positiva en el país, con una mortalidad del 70% el primer año de constituida (Dinero, Estadísticas , 2016). Si lo vemos en temas macroeconómicos las Pymes deberían tener más apoyo debido a que representan el 96 % del tejido empresarial y aportan el 40% al pib de Colombia y generan más de 17 millones de empleos (Monterrosa, 2019). Esto quiere decir que las Pymes son un actor muy importante para el país, que debemos ser responsables y ayudar a que perduren más. Por otra parte, la coyuntura económica en Colombia en el último semestre ha tenido mucha variabilidad debido a choques externos como la pandemia del coronavirus, con esto las pymes han entrado en un periodo donde no saben qué va a pasar con su empresa y cómo van a vender sus bienes.

Social: En temas sociales Colombia registro en 2019 una creación 309.463 (staff, 2020) donde el 90% de las empresas son pymes, lo que muestra que en el país la tasa de creación de nuevas empresas aumento en 4,3%, comparado con 2018, lo que nos da esto es que más personas están tomando el camino de crear nuevos negocios, como parte de su vida. Por otra parte, solo el 27% de los colombianos estudian temas relacionados con administración o afines a esta carrera (NACIONAL, 2016), lo que hace que muy pocas personas tengan conocimientos claros sobre temas administrativos. Además, las PyMes representan el 90% de los empleos en Colombia.

Tecnología: Una de las principales causas por las que se acaban las empresas en Colombia, es por temas de tecnología, no se saben adaptar al mundo digital que ha venido a quedarse. Las empresas en Colombia todavía no entienden que pasar al mundo digital les sirve para su perdurabilidad y aumento de alcance en el mercado. Al no tener esto claro hay mucho startup nacionales o extranjeras que entran a su mercado, hacen procesos de disrupción, y modifican las reglas de juego.

Legal: En los temas legales, Colombia cuenta con muchos problemas para legislar leyes a favor de las pymes debido a que al congreso no se preocupa mucho y las leyes que intentan hacer como la de pago no mayor a 30 días de facturas vencidas no pasan los debates y no se logran llevar acabo.

Estrategias a implementar con el análisis PESTL: las estregáis que se va implementar después de analizar las coyunturas del país con la matriz PESTL, son: la primera estrategia será ayudar a las empresas a mejorar sus ventas y a cambiar su modelo de negocio a multicanal para así poder adaptarse a un nuevo mercado que tendrá tanto beneficios legales como de menos carga impositiva. La segunda, es ayudar a las Pymes ya que son un gran motor para la economía del país, al ayudar a estas estamos colaborando a crear un mejor país. La tercera al crear nuevos canales vamos a colaborar a crear nuevos empleos y a adaptaciones al mundo tecnológico. Por último, por las circunstancias que está viviendo el mundo al tener un modelo de negocio multicanal y poder ayudar a pasar a las Pymes al ecommerce, haremos que las empresas no se vean tan afectadas por la crisis actual.

ii. Tamaño del mercado

En Colombia las consultoras, agencias, o prestadoras de marketing o comercial representan el 0.4% del PIB, según la asociación nacional de anunciantes, (andacol, 2020) donde los mayores participantes son las agencias grandes como Sancho donde sigue liderando el top, seguido por DDB Colombia y la tercera ODM Colombia. Mas otras 4 que se reparten la torta de agencias en su gran mayoría. Hay que tener en cuenta que potencializadora es un concepto disruptivo donde el modelo de negocio es diferente al de las agencias tradicionales, esto hace que las estas sean competencia, pero secundaria.

iii. Tendencias del mercado

Las tendencias del mercado, han cambiado rápidamente debido a los choques externos que ha tenido tanto el país como el planeta, los cuales hacen tener una nueva perspectiva desde todos los puntos de vista, con una economía débil y frágil a nivel mundial las tendencias están en el área del low cost y en la transformación digital.

En este momento, con una economía debilitada debido a las circunstancias que está viviendo tanto Colombia como los demás países del planeta, plantea un nuevo consumidor donde lo importante no va ser los productos exclusivos sino los productos de fácil acceso, a bajo precio y que sean de buena calidad. Esto hace, que el mercado tome nuevas dinámicas, tanto para los empresarios como para los consumidores, las empresas se tendrán que adaptar a esto y vender a precios razonables, para que el consumidor pueda adquirir.

Por otra parte, la tecnología tomo impulso en el primer semestre del 2020 debido a la pandemia mundial, ahora el comercio electrónico cuenta con un 30% de ventas totales frente al total de ventas mundiales, es un salto abismal ya que, a finales del año pasado solo en 15% era comercio digital, esto representa el nuevo rumbo que tomaran los mercados, el E-commerce será una herramienta para todos los negocios en este momento, si el negocio no está en esto será muy probable que se muera en un futuro muy cercano.

5.2. Tipo de clientes del producto

Nuestro foco de negocio se encuentra en el servicio b2b, entendiendo esto como la interacción directa de negocio a negocio, en donde nos centramos en las empresas como clientes, mas no nos dedicamos a los clientes finales de las pymes con las cuales trabajamos.

Desde el comienzo de este proyecto, hemos llevado a cabo diferentes encuestas, revisado y estudiado, nuestro mercado. Esto nos ha dado un camino a seguir, donde nuestro potencial cliente son las pymes, entendiendo estas como pequeñas y medianas empresas, que se encuentren con problemas en su área comercial y la digitalización de su bien. Nuestro servicio es un b2b, esto quiere decir que somos un servicio de empresa a empresa.

El cliente, al cual nosotros estamos perfilando, son esas empresas pequeñas o medianas que tienen problemas a la hora de su venta ya sea por la tecnología que están implementando o no han implementado, el mercado donde están no es el correcto o no han llegado a difundir su mensaje bien, o tienen un buen bien y no saben cómo venderlo. Estas empresas, hacen parte del 90 por ciento de las empresas del país.

5.2.1. Análisis del mercado

Para el análisis del mercado, hicimos diferentes tipos de investigación tanto cuantitativas como cualitativas.

- Revisión bibliográfica:
Sobre la innovación y perdurabilidad de las pymes donde encontramos y especificamos la necesidad de crecimiento en ventas de las mismas.
- Investigación aplicada con encuesta:
La muestra total de la encuesta fue de 30 pymes.
- Aplicación en campo:

Testeo de los productos y servicios ofrecidos actualmente con las empresas Gexa y Joylights.

- Evidencia genérica:

De acuerdo a nuestra evidencia aplicativa en campo con Gexa y Joylights encontramos que físicamente las necesidades de incrementar su potencial en ventas y mejorar sus procesos comerciales partían de un punto claro que los mismos dueños no tenían en cuenta en el momento. Esto haciendo referencia a procesos comerciales y herramientas digitales no aplicados en el negocio.

- Investigación adicional a personas con experiencia en el campo y emprendedores:

Se realizaron 3 entrevistas con preguntas establecidas, relacionadas con la encuesta aplicada anteriormente. Las personas entrevistadas fueron Camilo Medrano creador y director de la agencia de comunicaciones internas Wisecomm (con experiencia previa con la Cámara de comercio a través de su empresa propia, Fredy Guevara creador de Gexa, y Nicolás Rojas creador y dueño de Joylights.

Lo primero que realizamos fue una encuesta a un grupo de 30 pymes donde queríamos indagar un poco más sobre su sector económico, cual era sus problemas, en que creían que necesitaban ayuda y cuanto pagaría por este servicio.

Número de empresas que realizaron la encuesta: 30 empresas.

A continuación, se incluye ficha técnica de la encuesta realizada con Formularios de Google.

Ficha técnica de la encuesta	
Técnica de investigación	Sondeo
Ámbito Geográfico	Colombia
Perfil encuestados	Pymes

Muestra	30
Total de preguntas	21
Tipo de preguntas	Abierta 8, Selección múltiple 11, Escala 2
Fecha	Marzo, 2020

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo: Indagar sobre sector económico, sus problemas, en que necesitaban ayuda y si pagaría por este servicio.

Figura 2

The screenshot shows a survey form titled "Encuesta Trabajo de Grado Potencialo". Below the title is a section labeled "Investigación". The main question is "Nombre de la empresa", which is a short answer text field. To the right of the question is a dropdown menu set to "Short answer". Below the question is a text input field. At the bottom right of the question area are icons for a document, a trash can, and a toggle switch labeled "Required" which is turned on.

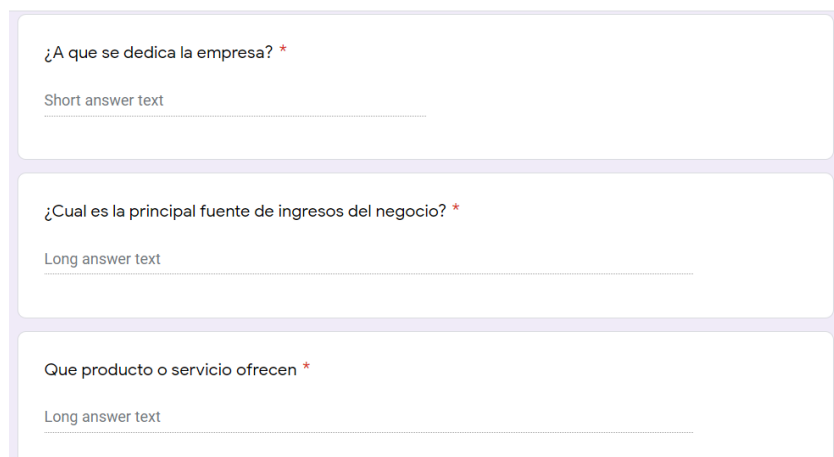
Fuente: elaboración propia.

Figura 3

The screenshot shows a survey form with three sections. The first section is "Correo de contacto *" with a "Short answer text" input field. The second section is "Celular *" with a "Short answer text" input field. The third section is "Sector Económico *" with three radio button options: "Extracción/ Producción", "Producto", and "Servicios".

Fuente: elaboración propia.

Figura 4



¿A que se dedica la empresa? *

Short answer text

¿Cual es la principal fuente de ingresos del negocio? *

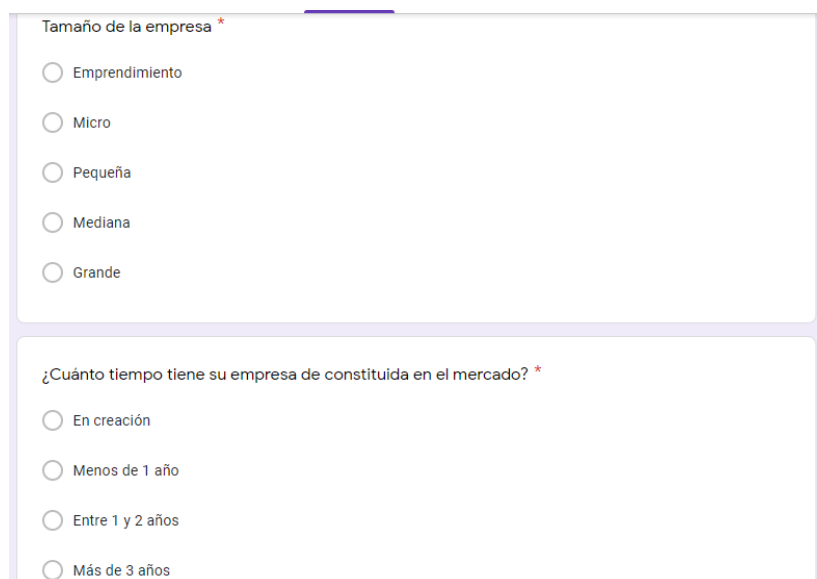
Long answer text

Que producto o servicio ofrecen *

Long answer text

Fuente: elaboración propia.

Figura 5



Tamaño de la empresa *

☐ Emprendimiento

☐ Micro

☐ Pequeña

☐ Mediana

☐ Grande

¿Cuánto tiempo tiene su empresa de constituida en el mercado? *

☐ En creación

☐ Menos de 1 año

☐ Entre 1 y 2 años

☐ Más de 3 años

Fuente: elaboración propia.

Figura 6

¿Dónde se encuentra ubicada la empresa? *

Short answer text

Su empresa se encuentra a nivel *

☐ Local

☐ Nacional

☐ Internacional

¿Como distribuye usted su producto o servicio? *

Long answer text

Fuente: elaboración propia.

Figura 7

Considera que sus precios son *

☐ POR DEBAJO DEL MERCADO

☐ PROMEDIO

☐ POR ENCIMA DEL MERCADO

☐ NO TIENE COMPETIDORES

¿Que servicio estaria dispuesto a contratar? *

☐ Planeación estratégica

☐ Marketing

☐ Branding

☐ Brief publicitario

☐ Publicidad

☐ Other...

Fuente: elaboración propia.

Figura 8

¿Estaría dispuesto a tercerizar servicios de ventas y marketing estratégico para incrementar ventas? *

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

¿En cuanto está previsto el crecimiento de su organización anual? *

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Fuente: elaboración propia.

Figura 9

¿En este momento cumple con el crecimiento esperado? *

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

¿Cuenta con un plan de Marketing en su empresa? *

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

Fuente: elaboración propia.

Figura 10

¿Cuales son sus canales de contacto con el cliente? *

☐ REDES SOCIALES

☐ VOLANTES

☐ VOZ A VOZ

☐ DIGITAL

☐ PROMOCIONES

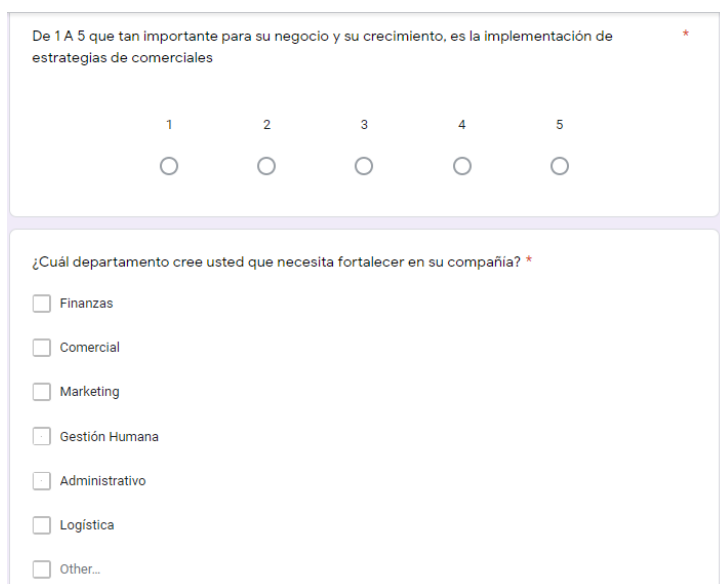
☐ EVENTO Y REUNIONES

☐ BRIGADAS

☐ AVISOS

Fuente: elaboración propia.

Figura 11



De 1 A 5 que tan importante para su negocio y su crecimiento, es la implementación de estrategias de comerciales *

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

¿Cuál departamento cree usted que necesita fortalecer en su compañía? *

☐ Finanzas

☐ Comercial

☐ Marketing

☐ Gestión Humana

☐ Administrativo

☐ Logística

☐ Other...

Fuente: Elaboración propia.

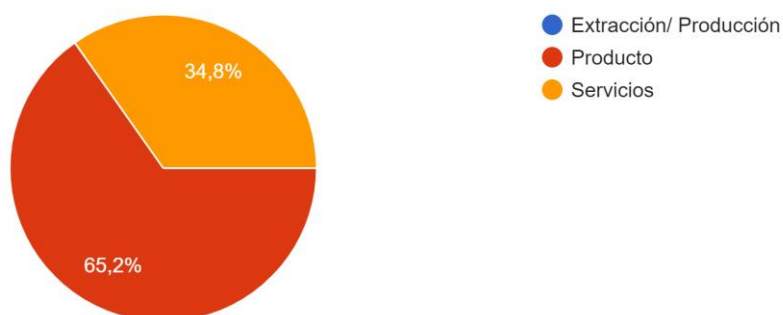
A través de nuestras encuestas y por medio de una investigación en colaboración con la cámara de comercio, y el área de investigaciones del Banco popular, además de la información obtenida en la “Encuesta de desempeño empresarial” realizada por ACOPI (ACOPI, 2020), hemos

determinado que no solo por temas de la pandemia que es una situación que preocupa de manera natural a los empresarios por la falta de producción, y reducción en ventas, anteriormente las pymes vienen buscando opciones para mejorar sus planes comerciales o incrementar indicadores en ventas. Por lo que se han interesado por diversificar y aumentar sus ventas con fines de mejorar su liquidez y su flujo de caja, y se les permita seguir operando de una forma líquida con poca deuda manteniendo su solvencia, todo esto para alcanzar la perdurabilidad a largo plazo.

Entre los resultados de nuestra propia encuesta encontramos lo siguiente:

Figura 12

Sector Económico
23 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

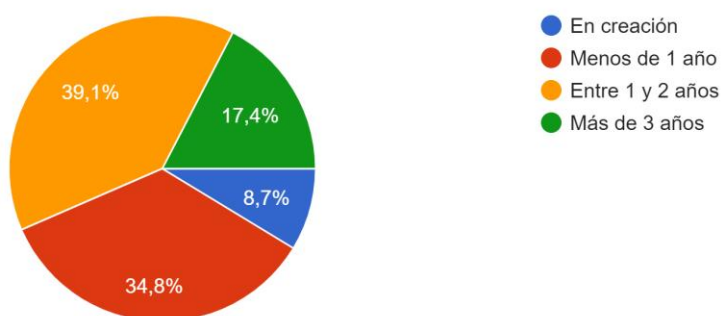
La primera pregunta que hicimos es en qué sector estaba, en esto nos dimos cuenta, que la gran mayoría de nuestros potenciales clientes, estaban en un sector de productos, por esta razón nos

quisimos enfocar más en ellos que en los servicios, nos dimos cuenta que ellos también tienen más problemas para comercializar sus productos.

Figura 13

¿Cuánto tiempo tiene su empresa de constituida en el mercado?

23 respuestas



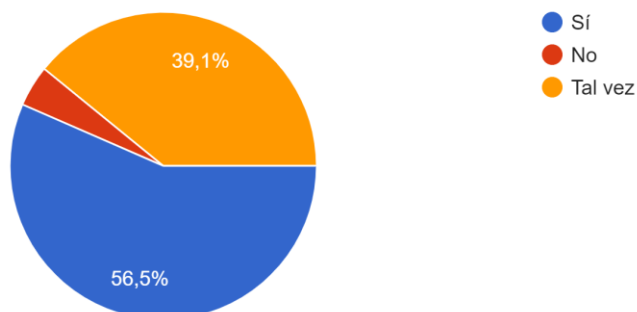
Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, como lo muestra la figura 3, las empresas no contaban con mucho tiempo de haberse creado casi todas estaban entre menos de un año y 1 a 2 años de constituida. Son empresas que hasta ahora están creciendo, y tienen problemas en el momento de comercializar su bien.

Figura 14

¿Estaría dispuesto a tercerizar servicios de de ventas y marketing estratégico para incrementar ventas?

23 respuestas



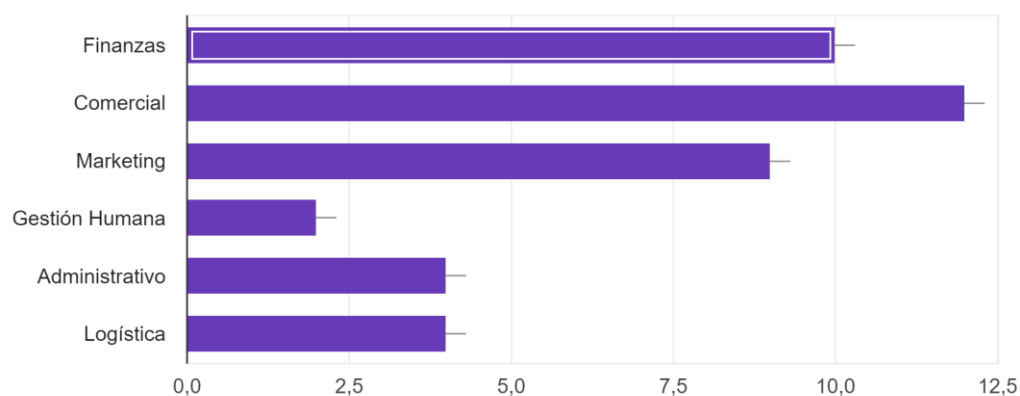
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4 nos dimos cuenta, que las empresas si están dispuestas a tercerizar o a buscar una ayuda para las aéreas de marketing y ventas, en su gran mayoría, además hay un gran porcentaje que están dispuestas a escuchar si les sirve o no este servicio, esto hace que podamos encontrar un posible mercado acá.

Figura 15

¿Cuál departamento cree usted que necesita fortalecer en su compañía?

23 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

La figura 5 nos muestra como el mercado, pide una ayuda en el área de comercial y marketing, nuestra empresa se va a enfocar a ayudar a este tipo de empresa. nuestro cliente, como lo dicen los estudios de diferentes entidades, en su mayoría tienen problemas en como comercializar el producto o servicio que tienen, debido a diferentes circunstancias, pero en su gran mayoría es por su estructura comercial o por la estrategia de marketing que están utilizando.

Estos puntos pueden reforzarse con los 3 problemas de las pymes en Colombia, expuestos en la entrevista de Forbes: Resilientes: el caso de SOS Asistencia (Forbes Colombia, 2020), donde Oscar Espinel jefe del sector pyme de Banco Popular indica que son:

1. Informalidad en la administración.
2. La capacidad financiera.
3. PLANTEAMIENTO DE MODELO DE NEGOCIO Y CAPACIDAD DE VENDER.

En la investigación cualitativa, entrevistamos e hicimos una prueba de como las pymes tienen problemas en el momento de comercializar su producto. En las entrevistas encontramos insights tan valiosos que nos iban perfilando a nuestro tipo de cliente mucho mejor.

Un insight que encontramos es la falta de planeación a futuro, de ventas y como contrarrestar las circunstancias difíciles o imprevistas, los que más tenían este problema eran las empresas que vendían productos, estos eran los más afectados. Mientras que los que venden servicios tienen más planes de contención y comercialización. Por esto el perfil que armamos eran de pymes dedicadas a comercializar productos. Dentro de las empresas encuestadas encontramos que ninguna está contratando servicios de consultoría; sin embargo, dentro de nuestra encuesta se ve reflejada una importante disposición e interés por contratar este tipo de servicios para mejorar su plan de marketing o comercial.

Por otra parte, encontramos que muy pocas empresas utilizaban la tecnología y los canales digitales para vender. Esto es fundamental para la supervivencia de una empresa en esta época donde la tecnología es un gran pilar de la humanidad. Por esto encontramos que nuestro cliente tenía que ser una empresa que todavía no tuviera tecnología a la hora de vender, y que la necesitara, para aumentar sus ventas. Tal y como lo muestra esta imagen a continuación “RESULTADOS DEL SEGUNDO DIA SIN IVA EN COLOMBIA” (La Republica, Seis de cada 10 compras realizadas fueron digitales en el segundo Día sin IVA, 2020), refleja la oportunidad de vender online y el crecimiento notorio del E-commerce en Colombia.

Figura 16

RESULTADOS DEL SEGUNDO DÍA SIN IVA EN COLOMBIA

BALANCE DEL GOBIERNO (Con corte a las 12:00 p.m.)

- Se superaron los **\$900.000 millones** en venta antes del mediodía
- Calzado aumentó **5.000%** frente al primer día
- Equipos de sonido y dispositivos de video crecieron **64%**
- Disminuyó venta de electrodomésticos



RESULTADOS DEL PRIMER DÍA SIN IVA EN COLOMBIA

Entre **cinco y seis millones**
de colombianos compraron



Fuente: Mercado Libre, Pay U, Sondeo LR / Gráfico: LR-AL

PLATAFORMAS CON FILAS



falabella.



**mercado
libre**

- Crecimiento en ventas de **1.620%** frente a la misma fecha de 2019
- Aumento en ventas de **619%** frente a la semana pasada
- Producto con más ganancias:
 - Portatil Acer 57CR
 - TV LG 65"
 - Portatil Acer 593CR
 - Huawei matebook
 - Celular Xiaomi



- Crecimiento frente al primer día sin IVA (primeras 12 horas)
- **300.000 transacciones** hasta el mediodía
- Crecimiento frente a Black Friday **164%** y en valores procesados **370%**

Fuente: Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/seis-de-cada-10-compras-fueron-por-el-canal-digital-en-el-segundo-dia-sin-iva-en-el-pais-3026849>

Por esto, concluimos que nuestro principal cliente son pymes que tienen problemas en su plan de ventas, que no ha tenido una transformación digital en el área comercial, donde su principal bien sean sus productos. En este mercado está la gran mayoría de pymes en Colombia.

Nosotros no solo nos centramos solo en marketing y digitalización, sino también buscamos atacar procesos en reducción en costos que permita mejorar la productividad, no solo teniendo en cuenta

costos de producción, sino que además enfocándonos en generar un mix de canales de venta donde logremos optimizar la forma de atraer ganancias hacia la compañía. En cuanto a los procesos de marketing tales como diseño y digitalización los tenemos en cuenta como una opción siempre y cuando estos representen un valor agregado para el proceso comercial de la pyme.

Como metodología de investigación adicional, a continuación, se presentan 3 entrevistas realizadas con expertos en el campo y emprendedores:

- Con Camilo Medrano – Creador y director de la agencia de comunicaciones internas Wisecomm, donde manejan clientes empresariales de todo tamaño desde micros, pequeñas y medianas empresas internas.

Previamente trabajó con la Cámara de comercio como consultor externo de marketing, a través de su empresa propia.

1. ¿Ha identificado falencias dentro de los procesos de ventas de las pymes?

Respuesta.

Como emprendedor, uno identifica que las pymes tienden a ser expertos en sus temas de desempeño, pero en la mayoría de casos no son expertos en ventas e incluso pueden haberse desempeñado en cargos totalmente diferentes antes. Yo aconsejaría que al centrarse en pymes y asesorarlos en ventas es muy importante tener en cuenta bien el perfil del emprendedor o junta directiva a la que se dirigen. En cuanto al proceso de ventas debe aplicarse de manera completa en cualquier organización empresarial, cambian los canales o formas de vender, y no necesariamente las pymes presentan solo problemas en ventas y las grandes empresas no, pero si es más frecuente que se vean estas falencias en ventas en pymes por lo que manejan menos presupuesto las grandes, equipos de trabajo menos preparados, entre otros factores.

Un problema al implementar planes de ventas con pymes es que no tienen estructurados procesos,

y muchas veces no aplican de la forma indicada. Los planes de marketing muchas veces no se ejecutan directamente por la pyme, y en ocasiones es más importante ejecutar que planear, incluso dueños de pymes pueden llegar a no valorar la planeación de marketing hasta ver resultados por falta de conocimientos en estos temas. Lo recomendable es hacer seguimiento en todo el proceso, y no dejarlos a mitad de camino, con un acompañamiento de comienzo a fin en la asesoría. Parte del servicio es ayudar en la ejecución, y no solo quedarse en consultoría.

2. ¿Qué tan dispuestas encontró a las pymes en contratar una empresa que le permita potencializar las ventas?

Respuesta.

Sin importar el tamaño de la empresa todas las empresas van a querer vender más, la pregunta debe ser quien tiene la capacidad o si pueden pagar proporcional a sus ingresos. Es decir, la preocupación es cuánto de su presupuesto puede ir orientado a marketing o consultoría. Entonces los emprendedores se encuentran abiertos a contratar estos servicios, pero a veces lo que pueden pagar las micro empresas no son consultorías, sino talleres de corto plazo que es otro tipo de producto.

Ahora en este punto toca ver los ingresos de los clientes y que tanto pueden pagar, pero no conozco a nadie que no quiera vender más. Un consejo es segmentar por sectores o marcas para crearles planes de desarrollo a las empresas para llevarlos por un embudo de ventas hasta conseguir concretar dichas ventas. Para que los emprendedores tengan más confianza, los referidos o clientes ya atendidos son un factor clave, cuando no se tiene experiencia o se está arrancando por ejemplo yo le daba un diagnóstico inicial al ojo e ir entrando en la conversación y preguntarle mucho, trataba de adelantarme a lo que me fuera a decir, es una buena técnica para llegarles e interesarlos. Es muy importante escuchar mucho, para entender el problema y ofrecerle parte de la solución muy general sin darle la fórmula secreta.

3. ¿Qué beneficios encontraron las pymes contratando servicios de consultoría en áreas de

marketing, y principalmente que área(s) de la empresa buscan reforzar?

Respuesta.

Como consultor y consultor, puedo decir que hay muchas áreas en que buscan reforzar, pero en marketing es una de las áreas que no exploran y que les falta impulsar, pero hay clientes que no tienen presupuesto o no ejecutan bien los planes. Los que si ejecutan correctamente encuentran beneficios y se encuentran muy satisfechos, no tengo cifras exactas para medir esto, porque muchas veces vienen de esfuerzos de negocios que empiezan desde cero.

Lo que buscan reforzar desde consultoría va en el diagnóstico, planeación, tácticas, presupuesto para marketing que coincidan con flujos de caja. En el tema específico de marketing buscan creación de sitios de internet, manejo de redes sociales, crear canales de compras, donde hay más desconocimiento es el tema virtual sobre todo en generaciones más crecidas, los emprendedores más jóvenes manejan más estos temas. El 90% de los planes ejecutados eran clientes satisfechos. Hoy en día la mayoría de ventas se dan en el ámbito digital. De manera general los emprendedores buscan reforzar ventas, quieren vender más, ya depende casos particulares; Y antes de la pandemia existía una notoria deficiencia en la parte de ventas digitales en pymes, se evidenció como muchos negocios no realizaron transformación digital, y hoy la pandemia hace que sea una necesidad.

Hoy van a encontrar un cliente mucho más abierto a vender por internet, y que quieren transformar su modelo de negocio virtual. En este punto los clientes patinan mucho por desconocimiento, y una ventaja hoy es conocer muchos modelos de negocios virtuales. Otro aspecto que buscan mucha ayuda hoy en día es en la parte financiera del marketing, los emprendedores no conocen sobre cómo distribuir ingresos al marketing de la empresa, muchas veces ni han asignado presupuesto para esto. Como recomendación les indicaría que segmenten mucho más el sector pymes, pues es muy grande esta referencia, suena riesgoso pero muchas veces los sectores o nichos pueden orientar mejor cuando se quiere iniciar, esto por los temas de la información y el conocimiento es más accesible, aunque muchas veces todo tipo de empresa puede buscarlos para incrementar ventas.

4. ¿Considera que las pymes confiarían en tercerizar estos servicios para mejorar su modelo de negocio en el ambiente económico actual, y que le permita hacer crecer la empresa?

Respuesta.

En alguna época cuando tenía agencia de publicidad, y daba consultoría a través de mi empresa con la cámara de comercio alguna vez se dio una crisis económica, recuerdo que se bajó la venta de servicios de publicidad y subió la venta de servicios de consultoría. Lo cual tiene sentido pues las empresas se vieron colgadas y buscaban ayuda con orientación. La recomendación en este punto es que debe hacerse planes accesibles con distintos modelos, y no limitarlo solo a valores por horas, pensando en los presupuestos que tengan las empresas.

Si hay confianza por parte de las pymes, y los emprendedores si desean tercerizar estos servicios. El tema es de confianza y se consigue platicando, el emprendedor debe creer en el proyecto y cuando ya contrata ya existe un grado de confianza. Se debe trabajar el grado de confianza y como llegarles a ellos. En el momento que ponen el dinero en la mesa para esto los emprendedores se encuentran muy interesados en ver crecer su negocio, y le prestan más atención en ese momento a los planes, incluso cuando se exponen precios solo con ese factor empiezan a considerar más realizar la inversión. Cualquier empresa que desea crecer está dispuesta a modificar su modelo de negocio si es necesario, lo importante es realizar seguimiento e indicar el paso a paso, orientarlo y su ejecución.

5. ¿Dentro de los canales de venta que tan importante es la apertura de canales de distribución por ejemplo de venta digital?

Respuesta.

Depende del negocio, la categoría, ubicación geográfica, pero si es un factor determinante en muchos negocios que desean vender más hoy, por temas de cobertura y alcance. También pueden encontrarse dificultades al tratar de vender con negocios muy especializados que encuentran su punto clave o su magia en la atención personalizada al vender en físico, muchas veces tienen expertos en temas especializados, donde llevar el negocio al mundo virtual no es tan fácil, no es imposible tampoco pero no es fácil, toca ver donde aplica para el negocio y donde no.

Pero si hay un gran porcentaje que encuentra beneficios en el tema virtual, un punto clave en el alcance que tenga en cobertura para despachar productos o servicios. La innovación en la venta virtual hoy con la pandemia puede verse como una alternativa muy buena para facturar y puede resultar muy rápida, si se orienta a la experiencia del cliente y atención personalizada. Si hay urgencia en el mercado, y de explicarle a la gente como vender más, a través de nuevos canales, pero no todos los canales son para todo el mundo, ni todo el mundo necesita virtualidad, ese es mi mensaje ahí.

6. ¿En una escala de 1 a 10, donde 1 es bajo y 10 es alto, cuanto le da de importancia a las herramientas digitales para el procesamiento de datos y organización de ventas de estas empresas?

Respuesta.

Le daría un 10, por la importancia que ven los empresarios en implementar esto en la organización. Ahora bien, cuando se pregunta a los empresarios si están dispuestos a utilizar un porcentaje del tiempo en estas herramientas, o tiempo en actualizar datos, probablemente la mitad indiquen que no están interesados, también cuando perciben una inversión muy elevada; la otra mitad que diga que sí, toca ver realmente quienes realizan la ejecución y aplicación de un CRM. En este punto se debe recurrir a la gestión de cambio en la organización, y orientar estos esfuerzos a que entiendan dentro de la empresa los beneficios que traen estas herramientas.

Esto se puede manejar muy bien, pero el mensaje en este punto es que siempre los empresarios o emprendedores van a encontrar gran importancia en aplicar estas herramientas digitales en la empresa, el problema se ve reflejado en quienes ven que funciona dentro de la empresa y el tiempo que deben destinar a estas, por capacidad y disposición es complicado con las pymes. Lo más importante del CRM es que haga parte de la cultura de las ventas de la empresa, lo cual es un proceso complejo.

Este puede ser un buen enganche para los clientes, todos pueden decir que sí, pero ya depende del modelo de negocio si es por tecnología o por implementación, pero hay que hacérselo poco costoso a las pymes en el sentido de que el costo emocional es lo que más les pesa, porque muchas veces tienen que poner a sus vendedores en capacitación y que dediquen tiempos al CRM y esto requiere tiempo. En conclusión, lo que más le serviría a las empresas es dejarles la lógica de la venta, es decir el embudo de la venta, cómo funcionan las ventas, pues la mayoría de pymes no conocen estos procesos de ventas, al enseñarles a parametrizar estos temas en ventas es lo más valioso y el CRM va a ser una ayuda en este proceso.

La entrevista se puede ver en el enlace a continuación:

<https://www.youtube.com/watch?v=ltnUxKAM5P0&t=183s>

Adicionalmente realizamos 2 entrevistas con los dueños de las 2 pymes Gexa y Joylights, mencionadas anteriormente con las que nos encontramos desarrollando el plan de “Potencialo”.

- Con Freddy Jesús Guevara – Creador y dueño de la pyme Gexa.
- Y con Nicolás Rojas – Creador y dueño de la pyme Joylights.

1. ¿Ha visto falencias dentro de sus procesos de ventas?

Respuestas.

Gexa: Principalmente en la fuerza de venta presencial, aparte de la contingencia ya veníamos viendo una caída como empresa en las ventas presenciales, por esta razón decidimos iniciar la incursión en ventas por medios online, como nuestra página web y página de Instagram.

Joylights: En el tema comercial cuento con fallas en la venta presencial, por falta de conocimientos, tiempo y disponibilidad nos limitamos a vender solo por internet. Estoy dejando una parte del mercado sin atender por falta de instalaciones o productos que puedan llegar puerta a puerta. También falta especialización en manejo de redes sociales y ventas por canales de internet. Como

pyme encontré problemas de falta de experiencia al vender, entre otros factores entrar a un mercado nuevo y tener falta de conocimiento en pronósticos en ventas, no estar preparado para ciertas épocas del año pues el producto es estacional, problemas de stock, falta posicionamiento como empresa.

2. ¿Está dispuesto a contratar una empresa que le permita potencializar las ventas de su empresa?

Respuestas.

Gexa: Para mi es necesario seguir evolucionando en mis ventas. Teniendo en cuenta esto, y sin contar con el conocimiento en canales digitales, si me encuentro muy interesado en una compañía que me ayude a mejorar en mis ventas.

Joylights: Si estaría dispuesto, como cualquier negocio deseo vender más, y es una propuesta que me gustaría analizar, ya depende el costo que se maneje y que el acuerdo sea el adecuado para la empresa. Mi negocio empezó hace unos años como una idea apoyada por el centro de emprendimientos de mi universidad, la Universidad Sergio Arboleda, pero llegó un punto donde las respuestas no eran de mucho valor o eran muy genéricas, y ya había ideas que no aplicaban. Como emprendedor es muy importante y atractivo saber que le pueden ayudar a vender más y llegarle a más clientes, y el tema de un experto que puede brindar orientación en el área comerciales y mejoras en el negocio.

3. ¿Qué beneficios ha encontrado contratando servicios de consultoría en áreas comerciales, y a futuro a que áreas enfocarías estos servicios adicionales?

Respuestas.

Gexa: El principal beneficio lo he encontrado contratando consultorías en apertura de canales de venta y marketing, el foco de mi empresa siempre ha estado definido hacia producción y costos, ya que como ingeniero industrial y en mi experiencia, siempre ha sido mi foco.

Joylights: El principal beneficio que encontré fue en el área comercial, considero que el principal beneficio fue en el tema de vender por canales como Mercado Libre que no manejaba para posicionar el producto, además de estructurar el área comercial, cobertura de mercado, manejo de recursos como redes, pronósticos de mercado. Las áreas que requieren fortalecimiento son el área comercial para dar a conocer el producto, llegar a más clientes, también en marketing y publicidad.

4. ¿Usted confiaría en empresas que tercerizan estos servicios para mejorar su modelo de negocio en el ambiente económico actual, y que le permita hacer crecer su empresa?

Respuestas.

Gexa: Siempre y cuando especifiquemos acuerdos de confidencialidad no le veo problema.

Joylights: Al ser un negocio que está iniciando requiero de mucha asesoría y ayuda que puedan hacer crecer el negocio, la falta de experiencia puede ser algo que influya mucho en este aspecto. Me encuentro abierto a tener este tipo de cambio de modelo de negocio, si la propuesta es válida y está bien justificada. Con la pandemia las ventas se pueden ver afectadas y la idea es aumentar ventas, los cambios de precio del dólar también afectan el negocio pues el negocio se basa en importaciones y es necesario ajustar precios cuando ocurre esto. La venta online sigue dándose muy bien con la pandemia, pero otro tipo de venta que realizaba con las discotecas y bares se ha visto afectada con la pandemia, la apertura de canales de venta o nuevos tipos de clientes es muy importante en mi negocio.

5. ¿Dentro de los canales de venta que tan importante es la apertura de canales de distribución?

Respuestas.

Gexa: Para mí es muy importante, sobre todo porque mis metodologías de venta se centran en formas presenciales, por lo que una apertura en canales digitales es muy importante.

Joylights: El canal online me da a conocer más fácil, pero hoy es un problema no tener venta

presencial y estoy dejando un gran número de clientes a los que podría llegar. Con la pandemia el tema de la venta online a nadie le puede faltar, es más fácil llegar otras partes del país, se puede dar a conocer más fácil, y para mí la cobertura es muy importante.

6. ¿En una escala de 1 a 10, donde 1 es bajo y 10 es alto, cuanto le da de importancia a las herramientas digitales para el procesamiento de datos y organización de ventas de su empresa?

Respuestas.

Gexa: 8, dentro de mi empresa tenemos algunas formas de procesar datos, principalmente Excel pero no tenemos una herramienta que centralice todos los procesos.

Joylights: 10, es muy importante este manejo de herramientas digitales, hoy es algo que falta en el negocio para organizar mejor las ventas. El tema digital hoy es la base del negocio, por manejo de datos y estadísticas. Me interesa mucho la cobertura y alcance de mi venta virtual, también saber las visitas de mi sitio web o mis productos, que mis anuncios en internet lleguen a más personas. Hoy la transformación digital de las empresas es necesario para afrontar cambios en los mercados, también por comodidad en el manejo virtual y las facilidades que provee el mundo virtual.

La entrevista con Joylights se puede ver en el enlace a continuación:

<https://www.youtube.com/watch?v=soxO7TLDgt0>

(La entrevista con Gexa se encuentra en archivo de audio por lo que, en caso de ser requerida será suministrada).

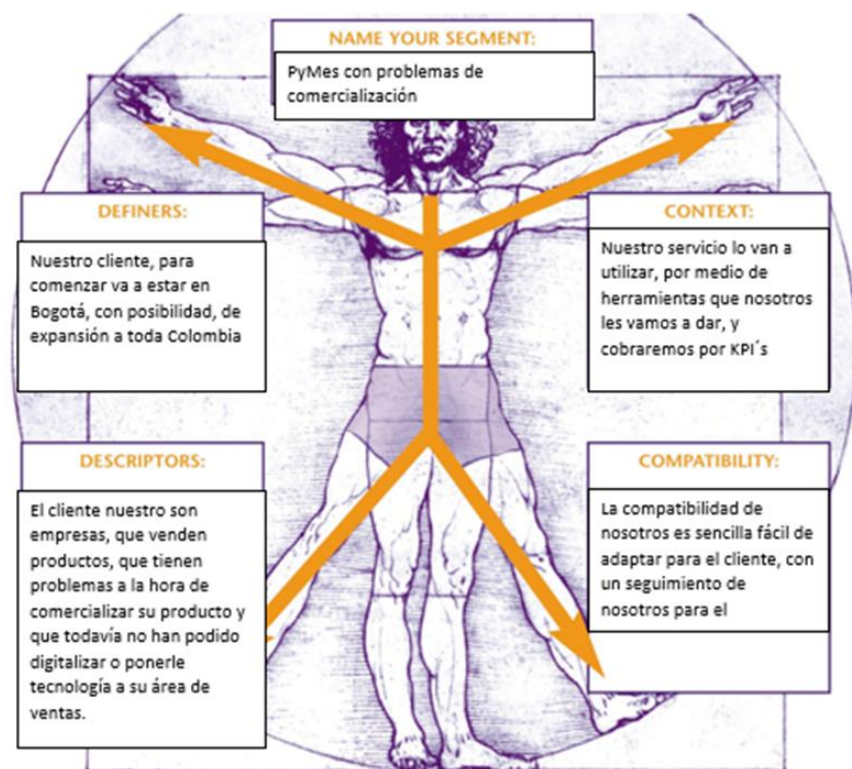
De acuerdo a la investigación realizada tanto cualitativa como cuantitativa, académica y de campo experiencial, pudimos llegar a conclusiones sobre las necesidades y requerimientos que presentan las pymes para lograr perdurar en el tiempo. Orientando los resultados en nuestra propuesta presentada específicamente en el punto **3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)** enfocándonos en el área comercial y así potenciar las ventas del negocio, desde la

reestructuración, optimación de canales, y de la mano de herramientas tecnológicas que organicen mejor el proceso de ventas.

“En 2019 aumentó 10,4% la creación de sociedades en Colombia. De acuerdo con cifras del Registro Mercantil de las Cámaras de Comercio, 75.275 nuevas sociedades fueron creadas en el país durante 2019. En total se crearon 309.463 empresas el año pasado en todo el territorio nacional, entre personas naturales y sociedades, lo que significó un aumento de 2,1% con relación a 2018. Bogotá, 21 de enero de 2020. Durante el 2019 se crearon en Colombia, 309.463 empresas, 2,1% más que en el 2018, cuando se ubicaron en 303.027 nuevas unidades productivas, según el Informe de Dinámica de Creación de Empresas elaborado por Confecámaras con base en la información del Registro Único Empresarial y Social – RUES, de las 57 Cámaras de Comercio del país”. (Confecámaras, 2020)

5.2.2 Nuestro cliente

Figura 17



Fuente: Elaboración propia.

5.3. Competencia

Nosotros estamos buscando ofrecer un servicio totalmente diferenciado de consultoras, agencias de marketing, y empresas de abren canales digitales, con el fin de buscar una potencialización de la estrategia comercial con cada una de las pymes atendidas. Queremos realizar un consolidado de todas las herramientas posibles que puedan mejorar dicha estrategia comercial, por eso nos denominamos potencializadora. Cabe resaltar que en la lista de competidores directos no se encontró uno que ofrezca los mismos servicios que nosotros, ni tampoco que ataquen el mismo segmento de pymes al cual nos estamos dirigiendo nosotros. Manejamos enfoques que se diferencian en los planes y orientación a las ventas desde la potencialización comercial del negocio, aspecto que no está evidenciado en la competencia directa ni indirecta.

Tabla 2

COMPETENCIA INDIRECTA (POR SERVICIOS)	
Nombre de la empresa	Página Web
E-solti	https://esolti.com/
Bluecaribu	https://www.bluecaribu.com/
Branch	https://branch.com.co/
AMD Agencia de marketing digital	https://agenciamarketingdigital.com.co/
Imaginatio	https://www.imaginatio.com.co/
Design Plus	https://designplus.co/

Fuente: Elaboración propia.

- E-solti: Ubicada en Bogotá. Agencia de marketing digital con 5 líneas de servicio que son posicionamiento, pauta digital, diseño web, contenido y marketing analítico.
- Bluecaribu: Ubicada en Colombia en Bogotá, y a nivel internacional en México, Perú, España y Ecuador. Presta servicios de Consultoría, y marketing digital en software chatbot, Google Ads y es el único que presenta solución CRM. Además, cuenta con su propio blog en ventas, marketing y transformación como recurso académico.
- Branch: Ubicada en Bogotá. Presenta desarrollo web, estrategias de marketing digital, email marketing, manejo de contenidos, análisis de data, funnels de conversión de clientes. Precios altos por proyecto.
- AMD Agencia de marketing digital: Ubicada en Bogotá. ofrece diseño de página web, manejo de redes sociales, posicionamiento web, Google Adwords. Amplia trayectoria de más de 13 años, además tiene capacitaciones, cursos y diplomados.

- Imaginatio: Ubicada en Bogotá. Orientada a marketing digital en diseño web, posicionamiento, branding, y manejo de social media. Incluye plataforma CRM. Precios altos.
- Design Plus: Ubicada en Bogotá. Centrada en marketing digital, E-commerce, diseño web. Con insignias de reconocimiento en dichos temas, y ha manejado cliente y marcas reconocidas. Precios altos.

Estos competidores indirectos prestan dentro de sus servicios características de consultoría y orientación en temas de marketing digital. Van enfocadas a públicos de empresas con mayor capacidad económica, han manejado clientes y marcas de nombre reconocidos y con ingresos más altos, que se denominan empresas grandes dentro de sus mercados, por lo que muestran características con servicios más costosos.

Se encuentran orientados a un segmento diferente de mercado que se ve reflejado en empresas grandes que invierten usualmente en temas de marketing y comerciales. Pero entre los servicios ofrecidos no presentan sistematizaciones en procesos como por ejemplo CRM. A excepción de las empresas Bluecaribu e Imaginatio que presentan solución CRM.

Tabla 3

COMPETENCIA DIRECTA (POR SERVICIOS Y SEGMENTO)	
La Web	http://www.laweb.com.co/
Startups lab agencia	https://startupslabagencia.co/

Fuente: Elaboración propia.

COMPETENCIA DIRECTA:

- La Web: Ubicado en Bogotá. Con servicios de marketing digital en diseño web, análisis de data, manejo de redes sociales, desarrollo de contenidos. Cuenta con su propia revista digital dónde publican contenido. Enfocado al mercado de pymes.
- Startups lab agencia: Ubicado en Bogotá y Montería. Ofrecen consultoría, manejo de redes sociales, diseño de identidad corporativa, publicidad digital. Con Blog propio disponible para emprendimientos. Y Plataforma de educación con cursos online. Su mercado objetivo son startups y emprendimientos.

La competencia directa presenta servicios similares en cuanto a la parte digital en consultoría desde el marketing digital, como lo es desarrollo web, posicionamiento en marketing y publicidad en redes sociales, contenidos digitales, diseños corporativos, email marketing, y van dirigidos al mismo segmento de mercado que son las pymes. Adicionalmente muestran características como ofrecer blog propio y orientación en manejo de clientes. Pero no ofrecen la integración tecnológica de un CRM.

5.4. Análisis competitivo

Matriz de análisis competitivo:

Tabla 4

<i>Factor clave</i>	Su empresa	Fortaleza	Debilidades	Competidor A “La Web”	Competidor B “Startups lab agencia”	Importancia para el cliente
<i>Productos digitales</i>	5	X		4	5	5
<i>Precio</i>	5	X		3	3	5

<i>Calidad</i>	5	X		5	4	5
<i>Servicio</i>	4	X		5	5	4
<i>Reputación de la empresa</i>	-		X	5	3	4
<i>Ubicación</i>	-		X	4	5	2
<i>Publicidad</i>	5	X		3	5	3
<i>Método de ventas</i>	4	X		5	4	5
<i>CRM o herramienta</i>	5	X		0	0	5
<i>Flexibilidad y adaptación</i>	4	X		3	4	5

Fuente: Elaboración propia.

La principal fortaleza el producto que se ofrece que se ve reflejado en reestructuración de ventas digitalizadas, y uso de herramientas digitales para sistematizaciones de procesos con CRM. Además de la calidad en el servicio ofrecido desde el inicio del proceso hasta la post venta, a disposición de la empresa desde un ámbito virtual online, y efectuando los aportes desde la experticia y habilidades de los impulsores que se encuentran capacitados en todos los temas comerciales.

Ahora haciendo referencia a la principal debilidad es la capacidad en mano de obra dentro de la empresa, se ve reflejada en la cantidad de personas disponibles para un numero grande de proyectos, que puede requerir una persona por proyecto. Otra debilidad puede presentarse en cuanto a la ubicación, pues no se cuenta con una oficina central con instalaciones, sino se recurre al uso moderno de Wework. Como oportunidad de mercado encontramos la situación actual de muchas pymes que no cuentan con digitalización en ventas, o no cuentan con la adecuada implementación digital para

impulsar sus ventas, además de ser un modelo de hacer negocios nuevos por medio implementaciones tecnológicas.

SEGMENTO DE MERCADO

El sector de las pymes ha tenido un crecimiento constante y muy marcado en la última década, se consideran el motor de la economía del país, y es aquí donde se presenta la mayor producción en unidades de los sectores económicos. Se estima un segmento de mercado conformado por micro empresas y pymes de 1,500,000, teniendo en cuenta las nuevas y startups.

Para el año 2019 se registraron los siguientes datos de creación de empresas en Colombia “Por sectores. De acuerdo con el Informe de Dinámica de Creación de Empresas de Confecámaras, en conjunto, las actividades económicas relacionadas con el sector servicios registraron los mayores incrementos en materia de creación de empresas con un aumento del 3,4%, seguido del sector de industria 2,0% y comercio 1,5%.

Con respecto al tamaño de la empresa medido por el valor de sus activos, el Informe evidencia que el conjunto de nuevas unidades productivas está conformado principalmente por microempresas (99,6%), seguido por las pequeñas empresas (0,37%) y el restante se encuentra en las medianas y grandes empresas (0,03%).” (Confecámaras, 2020)

El crecimiento de empresas grandes depende de la influencia y aporte de pymes en la industria a la pertenecen, estas los llevan diseñar nuevas estrategias. El crecimiento del PIB se ha relacionado directamente con el surgimiento de nuevas empresas, que traen consigo dinamismo a la economía colombiana. Las pymes responden a los requerimientos de nuevos productos y servicios que demanda el mercado colombiano, pero no logran la perdurabilidad o crecimiento deseado en el tiempo. “Asimismo, en el aspecto comercial se han encontrado características como: alta informalidad; baja rentabilidad; poca asociatividad; operación en mercados locales; poca financiación; y, bajo nivel de uso de tecnología. Pero esta última dimensión, no aplica cuando se

trata de realizar actividades de mercadeo, porque hay otras perspectivas que son gratuitas o muy económicas y que les ayudan a mejorar el desempeño empresarial: el marketing digital.” (2018, Striedinger)

Queremos abarcar el segmento de pequeñas y medianas empresas, que presentan menores niveles de ventas, o que desean impulsar sus ventas, y no cuentan con programas de marketing digital o tecnologías que sistematicen procesos en ventas. Así mismo requieran transformaciones digitales, visibilidad comercial, posicionamiento en el mercado y con gran potencial en su negocio. Estas empresas muchas veces no tienen acceso a créditos amplios y se presentan como un riesgo que puede resultar menos rentable para los bancos, o simplemente no consideran la inversión o impacto que puede significar el área comercial para impulsar la pyme. Por lo que queremos dar facilidades en los planes comerciales influyendo desde las ventas para que estos negocios crezcan.

Según la revista Dinero y el Ministerio de Desarrollo las pymes representan el 90% de las empresas colombianas, generan más del 80% del empleo a nivel de industrias, influyen en más del 25% del comercio hacia el exterior, responsable de alrededor del 40% del PIB. (Dinero, Tendencias , 2017)

Según el Registro Único Empresarial y Social (REUS) Específicamente 90% de las empresas son micro, y el 5% son pymes en Colombia, además que hay un aumento del 4.2% en conformación de nuevas unidades productivas en creación de empresas, en total se reportaron 178,000 creadas en el último año. (Dinero, Estadísticas , 2016)

La gran encuesta empresarial por ANIF muestra que el año pasado las pymes y micro empresas no realizaron acciones de mejora, con un 40% y 70% respectivamente con fallas en sus planes de expansión comercial. Se calcula que puede haber alrededor de 3000 startups en Colombia, en latino américa Colombia está por detrás de Brasil y México en surgimiento startups, posicionándose entre los más altos. En cuanto a ubicación se concentran en Bogotá, y los departamentos de Cundinamarca, Atlántico, Antioquia, Valle del Cauca y Santander.

En Bogotá según DANE: con alrededor de 800,000 pymes, con el 35% del total nacional.

“Empresas en Colombia para 2018

- Gran empresa: 6,793
- Mediana empresa: 21,459
- Pequeña empresa: 87,761
- Pequeña y mediana empresa: 109,220
- Microempresa: 1,504,329”

(Economía Aplicada, 2019)

Colombia es un país que busca avanzar en términos tecnológicos, con programas de ampliación de zonas geográficas con acceso a internet, de tal forma que el país esté conectado y haya inclusión digital como sociedad. Sin embargo, en la actualidad las empresas colombianas carecen de transformación en el área digital, en especial las pymes ya sea por falta de inversión o conocimientos para apertura del negocio de manera virtual.

“En ese sentido, el vicepresidente de asuntos públicos de AT&T para América Latina, Ángel Melguizo, señala que “en Colombia, casi todas las empresas grandes están conectadas a internet, pero en las empresas pequeñas sólo tres de cada diez lo están. Así que también tenemos que cerrar las brechas de conectividad en las empresas”. (Forbes Colombia, 2020)

Por lo que existe una gran oportunidad con alrededor del 70% de las pymes en Colombia que no cuentan con transformación digital en su negocio, y que registran necesidades de ampliar sus canales de venta de manera digital. Además, con la pandemia a nivel mundial pueden surgir mayores deseos por parte de los empresarios, en desarrollar estos procesos comerciales que requieren sus negocios para crecer y perdurar en el tiempo. “El Gobierno tiene como meta que el 70 % de los hogares colombianos estén conectados a internet y que sean 290 millones las transacciones que se puedan realizar totalmente digitales”. (Forbes Colombia, 2020)

Nosotros no queremos impactar simplemente creando un canal de ventas online, adicionalmente unificar los procesos de ventas tanto a nivel físico como digital para así llegar a un proceso establecido y conciso, que permita un manejo equivalente y comprensible de los datos obtenidos por medio de los canales de ventas. Si bien no tenemos claro el número de empresas que abrieron su canal digital, sin embargo, nosotros buscamos especializarnos en abrirles conexión digital interna y externa, que permita no solo llevar cuentas de ventas, tanto para venta digital como física, y además les facilite una venta mucho más sencilla a través de plataformas online y físicas.

5.5. Planeación estratégica

En cuanto a nuestra planeación estratégica, nosotros como potencializadora buscamos mejorar los procesos comerciales en las Pymes, esto basado en el modelo estándar planteado anteriormente, en el cual hacemos foco a cada parte del proceso comercial, en cuanto a canales de distribución, fuerza de ventas y hasta herramientas tecnológicas.

A continuación, presentamos el análisis DOFA sobre nuestro emprendimiento, tras la tabla, desarrollamos cada uno de los puntos planteados en la misma, para generar un mayor entendimiento de los mismos.

Figura 18

Factores internos de la compañía		Factores externos de la compañía	
Debilidades		Amenazas	
1	Programacion	1	Pocas barreras de entrada
2	Poca capacidad de mano de obra	2	Facil copia del modelo de negocio
Fortalezas		Oportunidades	
1	Equipo de alta calidad	1	Cambio en la forma de hacer negocios
2	Conocimiento específico en gestion comercial	2	Implementacion de nueva tecnologia
3	Modelo de pricing innovador	3	Modelo de pricing no aplicado por la competencia
4	Facil aceptaciòn del modelo	4	Mercado dirigido hacia metodologias online

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, dentro de los factores internos de nuestro emprendimiento, como fortalezas identificamos cuatro puntos clave, que son nuestros factores claves de éxito que describimos a continuación:

1. Equipo de alta calidad: nosotros contamos con gente que cuenta con muy buena experiencia en procesos comerciales, que describimos en el punto 1.
2. Conocimiento específico en gestión comercial: dentro de nuestro equipo contamos con conocimientos aplicados en la gestión comercial de empresas, estos varían en el funcionamiento de diferentes tamaños de empresas. Abarcando el conocimiento en gestión comercial, desde multinacionales hasta emprendimientos.
3. Modelo innovador: buscando cambiar los modelos tradicionales de consultoría y de agencia de mercadeo. Nos enfocamos en el modelo de potencializadora, un modelo que combina las dos metodologías anteriormente mencionados; sin embargo, nuestra mayor parte innovadora, se encuentra en nuestro modelo de *pricing*, en este buscamos disminuir las barreras de entrada en las pymes y generar confianza de nuestro trabajo.
4. Fácil aceptación del modelo: nosotros detallamos paso a paso nuestro modelo estándar de trabajo, razón por la cual, las pymes tienen la oportunidad clara de cómo se procederá durante el tiempo. Así mismo dentro de nuestras encuestas, el muestreo que tomamos acepto con facilidad nuestro modelo; nuestros ejemplos fueron Gexa y Joy lights descritos en el punto 3.

Ahora bien, en segundo lugar, dentro de nuestros factores internos, nuestras oportunidades de mejora se centralizan en dos puntos básicos, el primero, esta en cuanto al conocimiento en términos de programación de aplicaciones, si bien es un factor que se puede tercerizar, en el caso posventa es necesario mantener un equipo especializado para el mantenimiento de todas las plataformas a que ofertamos. Nuestra segunda debilidad es la capacidad de mano de obra, es decir por temas de costos no contamos con una amplia fuerza de ventas, por lo que nuestro modelo de negocio debe ser ágil y soportado mayormente por medios tecnológicos, para evitar que esta debilidad nos afecte.

Ahora desarrollamos los principales factores externos que contemplamos dentro del análisis:

1. Oportunidades: dentro del estudio identificamos cuatro oportunidades específicas dentro de nuestro mercado:
 1. Cambio en la forma de hacer negocios: hemos visto como hacia la última década gran parte de las compañías del mercado colombiano, han migrado poco a poco hacia los modelos en línea; sin embargo, en Colombia una buena parte de las pymes que se centran en productos, hasta ahora inician la transformación de sus modelos comerciales hacia canales online.
 2. Implementación de nuevas tecnologías: con el mercado de las pymes que se encuentra en cambio, estas mismas han iniciado con una búsqueda de nuevas tecnologías que apoyen o mejoren sus modelos de negocio.
 3. Modelo de *pricing* no aplicado por la competencia: dentro de nuestro mercado, el estándar en cuanto a estrategias de precio se centraliza en tiempo y proyectos; por lo que un modelo basado en desarrollo de proyectos y cumplimiento de metas.
 4. Mercado dirigido hacia las metodologías online: como ya lo hemos mencionado anteriormente las pymes en general, están empezando a encaminar su gestión comercial hacia el uso de tecnología como fuente de ingreso. Por tal razón y de acuerdo a nuestro modelo de servicio el uso de herramientas tecnológicas y aporte a creación de plataformas de venta online nos permite un acercamiento claro hacia dónde se dirige nuestro mercado.
2. Amenazas:
 1. Pocas barreras de entrada
 2. Fácil copia del modelo de negocio.

Análisis FO: con nuestras fortalezas como equipo de alta calidad y nuestro conocimiento específico en gestión comercial, estamos muy capacitados para aprovechar al máximo las oportunidades en

cambios en forma de hacer negocios, que se han venido presentando debido al covid-19.

Así mismo con nuestro modelo de pricing, buscamos aprovechar como oportunidad la falta de este tipo de modelo en empresas que tienen servicios similares. Adicionalmente, buscamos que con la fortaleza en la fácil comprensión del modelo de pricing y en el modelo de servicios, queremos tomar ventaja de las nuevas tendencias en las pymes a abrir nuevos canales de venta.

Análisis FA: con nuestra fortaleza en el modelo de pricing, medido por medio de resultados reales, no solo buscamos poner algunas barreras de entrada en termino de funcionalidad; si no que también constantemente, enfocamos en fortalecer y mejorar, este proceso, con el fin de mitigar como amenaza, que la competencia pueda replicarlo fácilmente.

Análisis DO: Como oportunidad, con la implementación de nuevas herramientas tecnológicas, buscamos como punto de mejora, aplicar nuevas herramientas en el campo de programación, que sean más amables con el lenguaje y con la forma de realización de los programas específicos que queremos ofertar. Adicionalmente viendo como oportunidad el hecho de que las pymes están buscando soluciones online y están dirigiendo sus canales hacia esta metodología, podemos disminuir la cantidad de horario laboral presencial y la mano de obra. Razón por la cual podemos abrir un mayor rango de trabajo con menor personal.

Análisis DA: Fortaleciendo nuestras debilidades en el campo de la programación, tenemos como objetivo, plantear un programa de CRM, que densifique la dificultad en el servicio ofertado y presente mejores características de interfaz. Con esto buscamos mitigar las posibilidades de copia de nuestro modelo de negocio.

5.6. Estrategia de mercado

5.6.1. Estrategia de precio

Dentro de nuestro portafolio incluimos una línea de producto y dos líneas de servicio, cada una de ellas, cuenta con su propia estrategia de precio que serán descritas a continuación:

1. Desarrollo de KPI`s: esta línea de servicio se enfoca en la generación de estrategias para potencializar los diferentes KPI`s de la compañía, a la cual se está enfocando el trabajo. La estrategia de precio para esta línea de servicio se centraliza en el cobro de una comisión porcentual, sobre el crecimiento en ventas planteado con anterioridad. El porcentaje a cobrar dependerá específicamente de unos límites de ejecución sobre las metas planteadas con el cliente. Los porcentajes de cobro se describen en la siguiente tabla:

Tabla 5

% CUMPLIMIENTO	% COMISIÓN
90%	5%
95%	6%
100%	8%
105%	11%
110%	15%

Fuente: Elaboración propia.

2. Venta de CRM: nuestro producto básico cuenta con tres funcionalidades básicas. La primera registro de información de clientes y proveedores, la segunda registro de llamadas de los vendedores y finalmente los reportes e informes en línea.

En cuanto a la estrategia de precio de nuestra línea básica de CRM, esta depende específicamente de la cantidad de usuarios que necesite el cliente, nuestro precio unitario por usuario es de 120.000 COP al mes. El precio por usuario se establece de acuerdo a la cotización del precio promedio por usuario, que realizamos sobre una muestra de 114 empresas especializadas en la comercialización de CRM, dentro de las cuales GoldMine, Fresh sales, Inter fuerza, Suma CRM, entre otras.

Es un producto complementario, el servicio adicional de las funcionalidades es un servicio de compra directa de módulos adicionales del CRM; su estrategia se planteó como el promedio de precios que compañías que venden este tipo de servicios manejan dentro del mercado.

3. Funcionalidades del CRM: este servicio se centraliza en la venta de funcionalidades adicionales sobre la herramienta CRM. El cobro de cada funcionalidad adicional tiene un precio de 40.000 COP mensuales. Las funcionalidades adicionales que ofrecemos son; Envío de correos automáticos, ingreso al CRM por *APP de Android y IOS*, Administración de las ordenes de los clientes y sistema de atención pos compra. El precio por unidad se fija de acuerdo a la cotización realizada por el CRM, en donde buscamos y planteamos sobre el promedio de precios por funcionalidad en la muestra de las 114 empresas cotizadas.

Al tener en cuenta el mercado de PYMES dentro del cual queremos ingresar, dentro del análisis competitivo encontramos que la elasticidad en la demanda de este tipo de productos y servicios en este segmento responde altamente a los aumentos en el precio; por lo que la estrategia en la fijación de los precios del portafolio, se centralizo en cuanto a costos por canal; con el fin de parametrizar un aumento en costos de venta que no impacte tanto la productividad de los canales de las PYMES.

Con la investigación de mercado que realizamos, y además con la encuesta de desempeño empresarial realizada por ACOPI (ACOPI, 2020), se concluyó que las pymes se encuentran interesadas en hacer crecer su negocio desde el marketing y el área comercial. Al potenciar las ventas de las pymes se logra impactar directamente en sus ingresos y dar crecimiento al negocio, ahora bien, las estrategias comerciales que planteamos van dirigidas a influir en las ventas, siguiendo también un modelo de precio que se acomoda a los resultados en KPI's. Una de las áreas que más preocupa y descuidan los emprendedores es en marketing y comercial. Como aclaración nuestra comisión o el

cobro de comisión determinado se enfoca en el monto en el que crecen las ventas cada mes, más en no en la venta total de la compañía.

Si la pyme llegara a contratar a un vendedor especializado pagándole comisión fija por ventas, correría el riesgo de que su negocio fuera copiado fácilmente por el mismo vendedor que un día podría independizarse, incluso con la posibilidad de unirse a la competencia, lo que significa un riesgo directo para la pyme depender de este tipo de vendedor. Se estarían exponiendo a que el ejecutivo sea el dueño de la cuenta asignada y que en cualquier momento este mismo pueda replicar o llevar la cuenta a otra empresa. Además, contratar a un vendedor en primer lugar deben determinar un salario fijo, así mismo contratar a esta persona incurre en gastos de parafiscales, como EPS y ARL.

5.6.2. Estrategia de distribución

En cuanto a ubicación, es importante para la fuerza de venta ubicarse cerca a los clientes, debido a que en este tipo de mercados la atención se vuelve un factor primordial, tanto para el primer acercamiento como para el servicio posventa. En cuanto a la competencia en su mayoría se encuentra dentro de la ciudad de Bogotá.

5.6.3. Canales de distribución

Nuestra estrategia de distribución se centraliza en dos canales específicos de venta:

1. Canal de venta Online: este se centralizará por medio de inicio de contacto con los clientes por medio de la página *online*. En caso tal de que la empresa agende el primer acercamiento, en este caso se enviara un ejecutivo de ventas que apoye la ejecución de la venta. En el caso de compra de CRM y activación de funcionalidades, buscaremos centralizar el mis de ventas en este canal.

2. Ejecutivos y Agentes de venta: este canal se centralizará en la comercialización física con las pymes, por medio de búsqueda y localización directa de clientes; así mismo se enfocarán en trabajar junto con la cámara de comercio, para realizar un acercamiento a las pymes dentro de los concursos y programas de ayuda dirigidos específicamente a ellos. Por último, este canal buscara posibles clientes, dentro de los semilleros de emprendimiento de las universidades.

5.6.4. Promoción

La empresa se dará a conocer en el mercado por medio de varios canales digitales como lo es la página web oficial, donde se expondrá la información sobre la empresa y los servicios que presta. La página web va a ser de fácil acceso con el posicionamiento en Google, y manejo que sea amigable con el cliente, y este sienta que puede navegar con comodidad. De tal forma que se implantarán también chatbots con respuesta automática sobre inquietudes que se tenga, y que registra información si la suministra el cliente para el contacto oportuno. Además del manejo y presencia en redes sociales propias, email marketing y blogs, orientados a la interacción con los clientes, y fácil localización si se encuentran buscando a la empresa o servicios similares, con palabras claves que tengan conexión con la empresa en las búsquedas.

El relacionamiento público es muy importante buscaremos formar parte de eventos organizados para emprendedores y empezar a crear relaciones con los clientes desde el marketing relacional. El voz a voz se convierte en una fuente importante para que nos conozcan, ya sea desde un empresario que ya tomo los servicios con nosotros o a nivel general de industria en eventos donde se realizará presencia de marca. Lo que incluye la participación en eventos que sean organizados por instituciones educativas como universidades, que desde sus centros de apoyo empresarial estimulen el desarrollo o creación de pymes. También hay una intención en formar convenios con entidades financieras y organizaciones gubernamentales que apoyen estas iniciativas de las pymes.

Una vez realizado el contacto con clientes se planea presentar las visitas empresariales, que consisten en dar conocer ya por medio de un vendedor físico todos los beneficios comerciales que ofrecemos y el plan de desarrollo en ventas. Al igual que la activación de clientes se dará con el acercamiento personalizado con usuarios con “tomate un café por tu negocio y Poténcialo”, donde se invitará a una reunión con un café en un WeWork para presentar propuestas de valor para dicha empresa.

5.6.5. Publicidad

Se utilizarán los medios digitales para la comunicación y pauta publicitaria a través del pago de anuncios en redes sociales como Facebook, Instagram, Google, blogs de emprendimiento y empresariales, entre otros medios. Con el fin de aumentar el número de visitas registradas en la página web que se conviertan luego en leads y clientes potenciales, y aumentar el número de seguidores en redes sociales, que lleve a la interacción y genere confianza en la comunidad de emprendedores. También se incluirán foros virtuales en temas relacionados con el desarrollo empresarial, manejo de clientes, entre otros temas de interés. Con la posibilidad de encontrar cursos o tips para ampliar sus conocimientos en el ámbito empresarial.

La percepción que se desea tener por parte de los clientes es de confiabilidad, seriedad, y aspiración a cumplir metas de crecimiento. Además, se plantea presentar videos testimoniales en la página web y redes sociales de clientes que se encuentren satisfechos con los servicios que se prestaron, con el uso debido de email marketing, y con la potencial participación de influenciadores en el ámbito empresarial, o figuras públicas que puedan invitar a visitar la página web y registrarse.

Finalmente, la publicidad impresa a presentar con panfletos o brouchures durante los eventos o foros empresariales se entregará con el fin de dar a conocer la marca de manera física, y generar presencia de la misma.

5.6.6. Presupuesto promocional

El presupuesto promocional está definido por el valor específico de \$15,700,000. Este será dividido de la siguiente manera: 10% en redes sociales, 15% en plataformas digitales, 5% en blogs, 15% en Google Adwords, el restante será utilizado en eventos y presencia de marca con el relacionamiento público.

Orientado a operaciones de publicidad digital en posicionamiento de la página web de la empresa en buscadores de google, redes sociales propias en Facebook, Instagram. A nivel de marketing BTL queremos llamar la atención del público objetivo generando contenidos directos y oportunos por medio de mensajes publicitarios que sean bien direccionados por nuestros canales comerciales o blogs. Todo esto orientado a crear relaciones con los clientes a los que nos dirigimos por medio de un marketing relacional desde el ámbito digital.

También inversión en eventos y foros organizados para emprendimientos y startups, lo que incluye eventos a nivel empresarial para pequeñas y medianas empresas, con los costos que significan un stand promocional, para asesoramiento e información sobre la empresa. Igualmente poder asistir a ferias y espacios que organizan entidades educativas como universidades donde promueven la participación de pymes que buscan desarrollarse. En este sentido los convenios con entidades de diversos sectores son clave: de eventos, educativas, financieras, en lo posible gubernamentales y de interés de la comunidad.

5.6.7. Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas se realizó con proyección mes a mes, los detalles se evidencian en el archivo de Excel adjunto, donde también se incluye el plan financiero. El pronóstico de ventas se encuentra alineado y bien ajustado, con los costos del proyecto. En el Excel se encuentra el presupuesto de ventas detallado por mes vencido, y específicamente por producto. De tal forma que buscamos establecer como meta de las ventas, cerrar el año con una ganancia equivalente al 12% de los costos.

6. Plan de operaciones

6.1 Producción

Nuestro plan de producción y distribución se fundamenta en el trabajo remoto, al comienzo no contaremos con una oficina, vamos a tener una logística de operación donde la mayor parte del tiempo será remota. Cuando se necesite otro espacio para reuniones físicas se contratará con un coworking, donde se podrá reunir tanto con los colaboradores como con los clientes.

6.2. Localización

La localización va a ser remota solo en casos donde se requiera un espacio de reunión se contratará un coworking que nos ayude con estos espacios. Al ser remota lo que necesitaremos es que nuestros colaboradores cuenten con una tecnología avanzada y con un ancho de banda de internet suficiente para cumplir con la demanda. Mientras que los co workings que contratemos para hacer las reuniones tienen que ser espacios creativos, muy amigables con el cliente y con la tecnología suficiente para prestar y presentar nuestros servicios.

6.3. Costos

Como el trabajo en su gran mayoría va a ser remoto, el monto que necesitaríamos para pagar los sitios de reuniones es de 9,500,000 anuales. Esto incluiría el espacio que nos van a prestar el coworking, mantenimiento y arreglo de computadores de nuestros colaboradores y gastos que incurramos extras.

6.4. Entorno legal

- Necesitaremos licencias de softwares
- Permisos y contratos tanto con el cliente como en los lugares que nos encontremos
- Contaremos con un seguro de riesgo laboral, además de seguros por problemas financieros, también con seguros en temas legales que se presenten
- Registraremos la marca y las patentes de las innovaciones y creaciones que vayamos construyendo

6.5. Personal

- Contaremos con 8 empleados + un consultor externo
- Los trabajadores tienen que cumplir la fórmula: actitud (talento+ estudios)
- Por medio de plataformas digitales, referencias y otros métodos conseguiremos nuestros candidatos
- La forma de pago será mensual
- Los horarios serán flexibles, se contratará por cumplimiento de objetivos.
- Para funciones específicas que no sean del core del negocio se contratara personal externo.

6.5.1. Políticas de evaluación

- Los colaboradores serán evaluados mediante cumplimiento de objetivos trazados a comienzo de mes o con nuevos clientes.
- Al ser una empresa transversal los colaboradores tendrán la capacidad de opinar ajustar y colaborar en diferentes áreas de la empresa.
- La motivación de los colaboradores va a ser por varios métodos: el primero va a ser monetario por cumplimiento de objetivos tendrán una bonificación, el segundo será mediante motivación laboral mediante conocimiento de la persona y por último impulsando su carrera con estudios.

- Cuando un empleado renuncie se le preguntara los motivos, se verá su historial, se intentará retener si es el caso o si no se le dejarán las puertas abiertas.

6.6. Inventarios

Al ser una empresa prestadora de servicio no contará con inventario.

7. Gestión y organización

Los tres socios – potenciadores seremos quienes administremos el negocio, que también realizaremos las intervenciones con las empresas clientes. La empresa se divide en 3 áreas principales Administración dirigida por el gerente general (representante encargado de las decisiones), Operaciones y Comercial con sus respectivos directores, cada área es dirigida por un socio consultor. Adicionalmente en el rol de potenciador le serán asignadas empresas clientes, las cuales serán tratadas y monitorizará el desarrollo de actividades dentro y fuera de la empresa, para determinar el plan de marketing, ventas y sistematizaciones. Junto con los posibles cambios que se deban dar de acuerdo con los resultados que se estén obteniendo e inquietudes del cliente.

La experiencia que aportan se verá reflejada en la dirección y liderazgo en cada área mencionada dentro de la organización.

- El encargado del área administrativa o gerente general será Juan Naranjo, se encuentra capacitado con experiencia y formación en desarrollo de estrategias comerciales, seguimiento logístico en ventas y marketing, manejo de tecnologías en gestión comercial y marketing digital. Además de formación previa en negociaciones, desarrollo de talento humano y análisis financiero. Y se encontrará realizando labores en todo tema administrativo lo que incluye pagos, recursos humanos, relacionamiento con las demás áreas, y desarrollo del plan empresarial.
- En cuanto al encargado o director del área operacional David Santiago Santoyo, cuenta con experiencia y formación en áreas de productividad de canales, y desarrollo de sistemas de gestión de datos. Se verán sus aportes en temas de manejo de bases de datos y optimización de canales de distribución de ventas. Además de optimización en análisis de costos y finanzas. Se encontrará trabajando también temas de tecnología.

- Y finalmente el área comercial será dirigida por José Hernández, con experiencia y conocimientos en desarrollo de negocios, establecimiento de startups, manejos logísticos digitales y de Marketplace. Con formación previa en surgimiento de emprendimientos, planes comerciales en telecomunicaciones. Estará encargado de realizar la estrategia comercial y de convenios en la empresa.

Con respecto a la asesoría de empresas clientes los 3 cuentan con el manejo en temas de marketing, comercio y ventas, prospección estratégica ya sea en el corto, mediano o largo plazo para la realización de planes con los clientes. Además de formación académica en negocios y administración de empresas, con enfoque en marketing y ventas.

Las competencias especiales que deben tener consisten en ser una persona con conocimientos y experiencia en temas de Marketing y ventas, que tengan la facultad de generar estrategias comerciales enfocadas a impulsar la capacidad y resultados en ventas de pequeñas empresas. Además de poder generar inspección y análisis estructural de la empresa para determinar si el área de ventas requiere reestructuraciones con su respectivo desarrollo digital. Y como implementar automatizaciones con CRM en dicha empresa.

De forma que puedan realizar la planeación estratégica tanto en el mediano como en el largo plazo, y que puedan explorar mercados y generar conocimientos de las líneas del mercado de los productos o servicios que estén asesorando. También que puedan utilizar los recursos disponibles y generar nuevas opciones, por ejemplo: al buscar alternativas del mercado, o definiendo campañas de comunicación y promoción digital, o de canales de ventas de la empresa. Manejo en atención al cliente y comunicación asertiva, a la hora de resolver inquietudes generales del público.

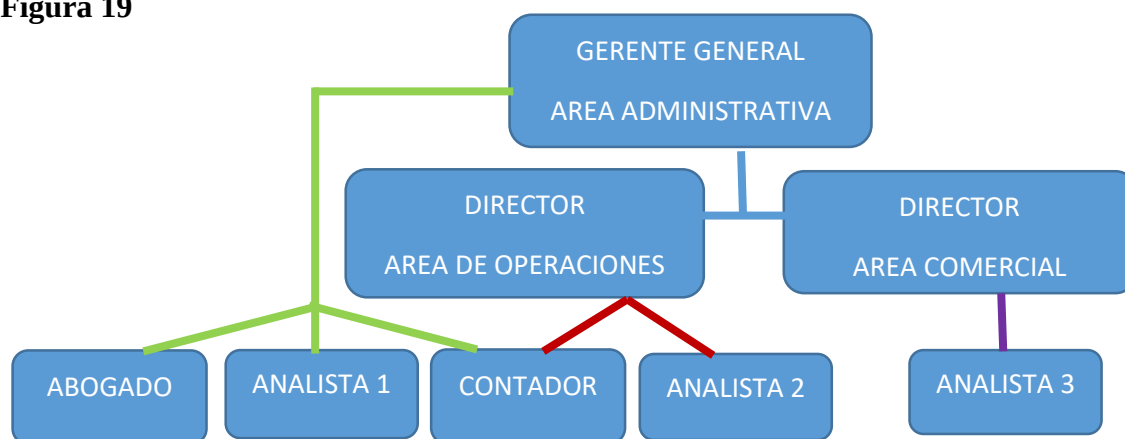
En caso de que alguna persona se retire o se incapacite, el plan a seguir consiste en que los potenciadores tengan la capacidad de continuar los procesos, y conozcan el negocio del cliente en caso de ausencia del empleado a cargo, se pueda retomar las acciones que se venían

realizando. Ya sea por otro asesor o analista capacitado que se encuentre disponible. Cada área cuenta igualmente con un analista comercial (en total son tres) que apoya los procesos del área y lleva sus propios casos.

– ORGANIGRAMA

Total 8 empleados:

Figura 19



Fuente: Elaboración propia.

– MATRIZ DE LA ORGANIZACIÓN:

Tabla 6

Nombre del miembro del equipo	Habilidad específica	¿Por qué es relevante?
José Miguel Hernández	Emprendimientos y Marketplace	Desarrollo de negocios virtuales
Juan Guillermo Naranjo	Ventas y Plan de marketing	Estrategias comerciales digitales
David Santiago Santoyo	Productividad de canales de ventas	Sistemas gestión de datos y bases de datos
Analista 1	Estrategias en ventas y marketing	Soporte en planes
Analista 2	Estrategias en ventas y marketing	Soporte en planes

Analista 3	Estrategias en ventas y marketing	Soporte en planes
Abogado	Contratos comerciales	Manejo legal interno y externo
Contador	Habilidades financieras	Pagos y reportes financieros
Oscar Espinel (Externo)	Estrategias comerciales	Gerente comercial - consultor externo – Tutor proyecto emprendimiento

Fuente: Elaboración propia.

- Junta directiva: Compuesta por 3 socios – potenciadores, que están a cargo cada uno de las áreas Administrativa, de Operaciones, y Comercial. Y encargados de realizar los planes de clientes. El gerente general se encuentra a la cabeza, seguido por los 2 directores de área.
- Analista comercial. Cada área tiene un Analista comercial, son 3 analistas en total. Se encuentra encargado de apoyar en todos los temas a los Socios de su área, y en su manejo propio de planes con clientes.
- Abogado: Encargado tanto de la parte legal propia de la organización, como de los contratos con los clientes. Trabaja de la mano con los Potenciadores de área (administrativo y comercial).
- Contador: Encargado de la parte contable y reportes financieros de la empresa. Trabaja de la mano con el director de Área de Operaciones.
- Tutor de línea de investigación o proyecto de emprendimiento-Consultor externo: Es quien va guiando y aconsejando sobre cómo desarrollar el proyecto y negocio.

8. Gastos de inicio y capitalización

En cuanto a nuestros gastos de inicio tenemos contemplados 3 aspectos:

1. Aspectos técnicos de la operación: en este incluimos tres computadores portátiles con capacidad mínima de 500 GB y con procesadores CORE i7. Principalmente para el adecuado procesamiento de data en diferentes programas que lo requieren. Dentro de esta categoría encontramos el HP Notebook 14-CK0024LA, el cual tiene un costo promedio de 2.000.000 COP.

De igual manera es necesario adquirir las licencias de office 365, para el trabajo de programas como Excel y Acces para el manejo adecuado de bases de datos. En promedio la licencia anual tiene un costo de 600.000 COP por usuario. Los demás programas para manejo de bases de datos son de licencia de gratuita, los cuales serían Python, Rstudio y Java. Por lo que no generaríamos costo adicional por esta parte.

Por último, requerimos de un espacio de trabajo, el cual inicialmente supliremos, por medio de un alquiler en *we work*; teniendo en cuenta lo anterior la mensualidad anual para el espacio, incluyendo una oficina cerrada, tiene un costo total de 9.500.000 COP. Finalmente incluimos dentro de los costos iniciales de operación, el desarrollo y mantenimiento anual de nuestra plataforma online, la cual contara inicialmente con página *web* propia. Por un lado, el desarrollo del *.COM* tendrá un costo de 8.000.000. por otro lado, los costos de mantenimiento y cambios en la plataforma del primer año como provisión se establecerán en 48.000.000 COP.

2. Aspecto de gastos de viaje: En este caso, algunas de las Pymes que tenemos como clientes potenciales, tienen fuerza de venta en otras ciudades del país. Por tal razón es necesario incluir una provisión inicial en temas de viáticos y viajes que, llegan a ser necesarios en el momento del estudio de falencias del cliente y su mercado. Sin embargo, para no impactar

los costos iniciales en gran medida, este gasto y su provisión se realizaron de manera ajustada y restrictiva. En este gasto destinamos un total de 10.000.000 COP para el primer año.

3. Aspectos de personal: Dentro de nuestro organigrama incluimos 3 analistas, 1 consultor, 1 contador, 1 abogado. Para el primer año, se realizará una provisión, que incluya el costo del empleado para la empresa. Esta provisión tiene un valor total de 232.800.000 COP.

A continuación, incluimos una tabla con el desglose de los costos iniciales y el costo total de los mismos:

Tabla 7

Concepto	Precio unitario	Cantidad	Costo total
Portatiles	2.000.000	10	20.000.000
Licencia Office pro	600.000	10	6.000.000
We work	9.500.000	1	9.500.000
Plataforma Online	56.000.000	1	56.000.000
Viajes	10.000.000	1	10.000.000
Analistas	36.000.000	3	108.000.000
Contador	48.000.000	1	48.000.000
Abogado	40.800.000	1	40.800.000
Consultor	36.000.000	1	36.000.000
Total			334.300.000

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario tener en cuenta el costo adicional de presupuesto promocional de: \$15,700,000 pero estos no fueron incluidos en la tabla de costos iniciales. Para cerrar los costos totales en \$350,000,000.

De igual manera se tiene en cuenta el costo de registro de la empresa por valor de \$36,000 pesos colombianos, y registro de la marca por valor de \$954.500 pesos colombianos.

Ahora bien, dentro de nuestras opciones de financiación decidimos implementar tres métodos, para alcanzar nuestros objetivos. El primero es financiar el 20% de los costos iniciales, por medio de

créditos Bancarios, el préstamo total, serían 66.860.000 COP, calculando una tasa de interés promedio a un año del 19% del valor solicitado. Teniendo en cuenta esto, al final del ejercicio la deuda total con bancos sería aproximadamente 80.000.000 COP.

En segundo lugar, el método para financiarnos sería “FFF” (Friends, Family and Fools); este consiste en préstamos familiares y de amigos, basándonos en una tasa de interés anual promedio de 2%. El monto a solicitar equivaldría al 25% del total de los costos iniciales, que en total sería un valor de 83.575.000 COP, y al final de los pagos equivaldría a un total de 86.000.000 COP. Finalmente, el restante 55% lo financiaríamos por medio de recursos propios, este tendría un valor de 183.865.000 COP sin deuda equivalente.

9. Plan financiero

En cuanto a nuestro plan financiero, esperamos para finalizar el primer año lograr una rentabilidad bruta equivalente al 10% de nuestros costos. Anexo enviamos las proyecciones del plan financiero en un archivo de Excel.

El planteamiento financiero, tuvo en cuenta el establecimiento de costos iniciales requeridos por el proyecto; la idea inicial del presupuesto de costos es buscar por medio de métodos de financiación, no solo la compra de productos necesarios para comenzar la compañía; si no que además provisionar los gastos mensuales que se tengan de la misma.

A partir del presupuesto de costos, se planteó el presupuesto de ventas, con el objetivo de tener una ganancia inicial del 12% de los costos, que representa una utilidad neta al final del ejercicio del primer año del 2% de los costos. Nuestro plan financiero muestra una parte de ventas que se distribuye un 56% en los KPI's como servicio principal, y un 46% en los productos de venta de CRM y componentes adicionales. Así mismo si bien hacemos un mapeo de los costos por mes, se realizaron para comparar mes a mes cuanto tenemos que vender como mínimo para alcanzar nuestra proyección anual.

Cabe aclarar que el presupuesto de ventas se encuentra a mes vencido, es decir se establecen los números de cierre en cada mes, teniendo en cuenta el punto de partida el primeo de enero del 2021 o a finales del 2019.

10. Riesgos y supuestos críticos

10.1. Riesgos y supuestos

De acuerdo al prototipo de servicio que se plantea ofrecer el primer pilar del análisis y planteamiento de la estructura comercial, se busca explorar el mercado del cliente. En este punto debemos determinar el alcance de mercado que tiene la empresa en su potencial, junto con su participación, y la visibilidad, basándose en su situación actual proyectando métricas alcanzables dentro de lo que resulten los estudios del mercado. Dicha prospección se realiza, teniendo en cuenta como debe reaccionar la empresa en caso de que haya cambios en el funcionamiento del mercado.

Ahora bien, después de analizar los resultados de nuestra investigación de mercados, en el segmento elegido de pequeñas empresas, encontramos que al requerir potenciar sus áreas comerciales y de marketing, y logrando potenciar sus ingresos en ventas, optimizando los canales de ventas y distribución digital, se combaten los desafíos impuestos por la competencia como pueden ser nuevos productos o precios. Pues se está llegando a un mayor alcance de clientes, ofreciendo mejores procesos en ventas y tecnológicos con los que antes no se contaba.

El planteamiento inicial de mano de obra cubre la propuesta que se plantea tener de clientes, pues se considera es justo y suficiente tener una persona a cargo de potencializar la fuerza de ventas con la asesoría y acompañamiento, dentro del tamaño de empresa donde nos segmentamos comprendida como pequeña empresa.

10.2. Estrategia de salida

Inicialmente si se plantea salir del negocio se liquidaría a los empleados, se pagarían las deudas iniciales adquiridas en banco y FFF, además de las inversiones iniciales de los tres socios de ser posible. Y se buscaría llegar a un acuerdo de venta del negocio si existe la posibilidad de realizarla con un interesado en continuar el negocio bajo otro nombre y propiedad.

Al encontrarnos enfocados al público objetivo de empresas denominadas pequeñas y medianas, pymes, comprendidas con ingresos anuales alrededor de los 2,000 millones a 15,000 millones, ya sea de manufactura, servicios o comercio. Específicamente nos referimos sector privado empresarial, por lo que no tenemos la intención de llegar a una oferta pública.

Ahora bien, no se tiene intención de vender el negocio inicialmente si se encuentra en funcionamiento y desarrollo natural. Sin embargo, si el negocio se cotiza en un valor superior a lo estipulado se pensaría en venderlo, en caso de presentarse la necesidad de venderlo se plantearía la idea de analizar la oferta de un nuevo propietario y nombre, que llene las expectativas de los socios actuales.

En una eventual salida del negocio, cómo recuperarán su dinero los inversionistas, se pagarían las deudas a bancos y a FFF con ingresos iniciales del negocio, teniendo en cuenta que el negocio también es parametrizado en contabilidad para el pago de deudas iniciales. Siguiendo este orden de ideas los tres inversionistas principales recuperarían su dinero de préstamos, que adquirieron a través de FFF para sostener la inversión.

11. Beneficios a la comunidad

11.1. Impacto en el desarrollo económico

Al tener acceso a mercados y abrir las posibilidades de que estos lleguen a los clientes es beneficioso para la comunidad en general, es positivo tener mayor diversidad de productos con diferentes características y estándares de calidad. El contar con mayor número y mejores empresas, aumenta los incentivos y la capacidad de compra, y como tal aporta en el producto interno bruto de la economía. Al mejorar el flujo de dinero por la entrada en el mercado de pequeños negocios, la economía gana dinámica, con más participantes y oferentes, lo que conlleva a que los ingresos de los mercados aumenten.

Siguiendo este orden de ideas se previene la falta de oferentes o en casos extremos las monopolizaciones de mercados o industrias, donde pueden estar cayendo en dominio de empresas poderosas que ejerzan controles, y no se dé la oportunidad a pequeñas empresas que quieran surgir. Estas pequeñas empresas muchas veces requieren impulsos desde su estructuración, estrategias, y desde la orientación comercial para impulsar sus ventas presenciales o virtuales, y así inyectar nuevas dinámicas en los mercados a los que se dirigen, y suplir las exigencias del público, adaptándose a las tendencias y la globalización.

Mientras más empresas promuevan ambientes de mejoramiento continuo, innovaciones en procesos, con respecto a la calidad de los productos o servicios, y el mercado decida aumentar las compras, los flujos de capitales aumentarán. Con el surgimiento de nuevas empresas y su perdurabilidad en el tiempo se promoverá la generación de empleos a nivel nacional, y de esta manera estos pueden seguir presentando nuevas opciones para emplear personas, y aportar en los niveles de desempleo a nivel nacional. El ciclo se resume en que la participación de más empresas en la mejoría de productos o servicios, facilitará los accesos a estos productos, y se crearan más empleos mostrando mejores cifras al respecto en desempleo.

De tal manera que se están apoyando las pymes y emprendimientos al hacer más visibles sus productos, en marketing y comunicaciones, convenios y posibilidades comerciales, llevándolos a mejorar sus ingresos, convenios con proveedores y satisfacción de clientes. Todo este proceso partiendo de métricas establecidas por KPI's acorde a los estudios que se establecen de la empresa y su mercado, y esperando que se alcancen los objetivos en ventas con sus proyecciones alcanzables. Así permitir al negocio perdurar en el tiempo y competir en el mercado, que generen empleos, y se cumplan los sueños de emprendedores con más empresas consolidadas; mejorando la economía general, generando riqueza, prosperidad, e influyendo de manera directa en el PIB nacional. Este fortalecimiento del mercado nacional colombiano a largo plazo puede resultar también en competitividad a nivel internacional, si la empresa sigue creciendo o decide incurrir en mercados internacionales.

11.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad

El impacto del proyecto se ve reflejado en la comunidad al desarrollar resultados con nuestro trabajo en una empresa mejorando los ingresos globales per cápita, orientando frente a la estructuración de esta y sus canales de distribución, con las posibilidades de apertura en venta online, y abriendo la capacidad de compra del mercado.

La comunidad se ve beneficiada al encontrar en el mercado el surgimiento de nuevas opciones, el cliente puede estar en la búsqueda de alternativas en productos o servicios, o de innovaciones que se ajusten a sus exigencias que se van generando con el tiempo. Y las dinámicas del mercado pueden acomodarse con el surgimiento de estas empresas que se consolidan o ganan terreno dentro de su posicionamiento en el mercado.

La satisfacción del público por nuevos productos o servicios le da dinámica a la economía y abre posibilidades a que se desarrollen nuevos emprendimientos o pequeñas empresas que requieren impulsos para consolidarse. Y asimismo se van ampliando las opciones que tiene el consumidor de elegir, y generando nuevas posibilidades de empleo con la consolidación de empresas.

Organizaciones empresariales que se reflejan el sueño cumplido por un emprendedor, y los esfuerzos por consolidar negocios que perduren en el tiempo e influyan en el mercado colombiano.

11.3. Desarrollo humano

A nivel interno de la organización se les dará un buen trato a los empleados de la empresa, con las afiliaciones a seguridad social y lo establecido por ley, propiciando su desarrollo personal y profesional, estimulando la creatividad en el desarrollo de proyectos, y teniendo en cuenta todos los aportes que puedan proponer para el crecimiento de la empresa, permitiendo la libertad de expresión, y siguiendo las políticas empresariales establecidas bajo los parámetros legales y socialmente responsables.

El ideal de la empresa es que la formación de empleados incluya de manera notoria la parte humana de los empleados, desde sus motivaciones, con valores y políticas empresariales; asimismo se impulse el factor humano dentro de las organizaciones asesoradas. Pues el capital humano de cada organización, puede resultar directamente en ser el que lleve a impulsar y consolidar el negocio dentro de su mercado específico.

Dentro de las organizaciones asesoradas se encontrará personal con conocimientos más completos sobre lo que es la empresa en sí, y los procesos que llevan a cabo dentro de sus funciones comerciales o de ventas. De igual manera conocimientos sobre el alcance del negocio a nivel de mercado, con sus respectivas reestructuraciones en ventas y apertura de canales de venta online, con el manejo de nuevas herramientas de gestión con estandarizaciones en CRM, y establecimiento de indicadores de desempeño.

En cuanto a miembros de otros grupos de interés como los clientes se les brindará siempre la posibilidad de un intercambio de inquietudes permanente con atención al cliente de manera continua, velando por completar un servicio posventa satisfactorio; haciendo seguimiento en todo momento

del proceso transformador, y que las organizaciones se sientan permanentemente acompañados por personal de la empresa. Siempre llevando a cabo el ciclo del servicio prototipo con sus 4 etapas: conocimiento de la organización, planteamiento, lanzamiento y cierre. Al encontrar negocios que crecen, se expanden y se consolidan, se abre la puerta a nuevas opciones de empleo, bienestar social y desarrollo desde el índice humano en lo económico. Aportando en los índices de desarrollo humano a nivel económico del país.

Referencias bibliográficas

Bibliografía

- ACOPI. (Abril de 2020). Encuesta de desempeño empresarial 1er Trimestre de 2020. Obtenido de Departamento Estudios Económicos: <https://acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/04/ENCUESTA-DE-DESEMPE%C3%91O-EMPRESARIAL-PRIMER-TRIMESTRE-2020.pdf>
- America Retail. (27 de Julio de 2019). Ecommerce: Conoce la importancia de la digitalización en las pymes y los autónomos. Ecommerce. Obtenido de EMIS University <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/search/doc?dcid=656721033&ebsco=1>: <https://www.america-retail.com/ecommerce/ecommerce-conoce-la-importancia-de-la-digitalizacion-en-las-pymes-y-los-autonomos/>
- America Retail. (27 de Julio de 2019). Ecommerce: Conoce la importancia de la digitalización en las pymes y los autónomos. Ecommerce. Obtenido de EMIS University <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/search/doc?dcid=656721033&ebsco=1>: <https://www.america-retail.com/ecommerce/ecommerce-conoce-la-importancia-de-la-digitalizacion-en-las-pymes-y-los-autonomos/>
- America Retail. (26 de Junio de 2019). Neuromarketing: siete recomendaciones para multiplicar las ventas en tu pyme. Neuromarketing. Obtenido de EMIS University <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/search/doc?dcid=654195086&ebsco=1>: <https://www.america-retail.com/neuromarketing/neuromarketing-siete-recomendaciones-para-multiplicar-las-ventas-en-tu-pyme/>
- andacol. (2020). Colombia reconocida mundialmente por sus iniciativas de liderazgo en mercadeo. andacol.
- BBVA. (s.f.). 25 entidades que te ayudarán en tu carrera de emprendedor en Colombia. Emprendimiento. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/25-entidades-te-ayudaran-carrera-emprendedor-colombia/>

- Bin, A., & Salles-Filhoa, S. (2012). Science, Technology and Innovation Management: Contributions to a Methodological Framework. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 73–86. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.4067/S0718-27242012000200007>
- Bracar Franc, & Lah Silvo. (2011). Innovation Management and an Innovative Ideas System. *Organizacija*, 1, 3.
- Boydak Ozan, M., & Karabatak, S. (2013). Secondary School Administrators' Approaches to Innovation Management and Encountered Problems. *International Online Journal of Educational Sciences*, 5(1), 258.
- Busse, C., & Wallenburg, C. M. (2011). Innovation management of logistics service providers Foundations, review, and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(2), 187–218. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1108/09600031111118558>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). CCB. Inscripciones y renovaciones. Obtenido de Tarifas 2020. Tarifas de Registros Públicos 2020: <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Tarifas-2020>
- Candelin-Palmqvist, H., Sandberg, B., & Mylly, U.-M. (n.d.). Intellectual property rights in innovation management research: A review. *Technovation*, 32(9–10), 502–512. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1016/j.technovation.2012.01.005>
- Cardenas Vega. (1 de Enero de 2020). ¿Cuánto cuesta registrar una marca en Colombia?. Cardenas-Vega Propiedad Intelectual. Obtenido de Nuestra firma. Boletín intelectual. Artículos: <https://cardenasvega.com/index.php/cardenas-vega/boletin-intelectual/item/cuanto-cuesta-registrar-marca>
- Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2011). The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management

- paradigm. *Technovation*, 31(1), 34–43. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1016/j.technovation.2009.08.007>
- Crevani, L., Palm, K., & Schilling, A. (2011). Innovation management in service firms: a research agenda. *Service Business: An International Journal*, 5(2), 177. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1007/s11628-011-0109-7>
- Cropley, D. H., Kaufman, J. C., & Cropley, A. J. (2011). Measuring Creativity for Innovation Management. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(3), 13–30. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.4067/S0718-27242011000300002>
- Compara Software. (s.f.). Obtenido de Compara 114 proveedores de Software CRM: https://www.comparasoftware.com/software-crm?utm_campaign=6891455475&adgroupid=80098722872&utm_content=389721220925&utm_term=+crm&device=c&gclid=CjwKCAjwztL2BRATEiwAvnALcsE2sJcfDhPPm47FRnHb8eLH4f7Ej7cSWPKUIxFLYpl_WN8NcQI3KhoCQ94QAvD_BwE
- Confecámaras. (21 de Enero de 2020). En 2019 aumentó 10,4% la creación de sociedades en Colombia. Red de Cámaras de Comercio. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/732-en-2019-aumento-10-4-la-creacion-de-sociedades-en-colombia-2> ; Conozca el informe completo en: <http://bit.ly/3aywpgag>
- D’Alvano, L., & Hidalgo, A. (n.d.). Innovation management techniques and development degree of innovation process in service organizations. *R and D Management*, 42(1), 60–70. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1111/j.1467-9310.2011.00663.x>
- Díaz, C. (12 de Julio de 2019). El valor de la innovación. *Revista Dinero. Opinión. Artículo*. Obtenido de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/el-valor-de-la-innovacion-por-camilo-diaz/274256>
- Debabrata Chatterjee, & Sreevas Sahasranamam. (2014). Trends in innovation management research in India – an analysis of publications for the period 1991–2013. *Current Science*, 107(11), 1800.

- Dinero, R. (4 de Abril de 2016). Estadísticas . Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>: <https://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Dinero, R. (2 de Febrero de 2017). Tendencias . Obtenido de Los retos que enfrentan las mipymes en Colombia: <https://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586>
- Economía Aplicada. (27 de Marzo de 2019). Obtenido de 2019: ¿Cuántas empresas hay en Colombia?: <http://www.economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>
- Erçek, M. (n.d.). Explaining adoption of management innovations in less advanced settings: evidence from Turkey. *Journal of Business Economics and Management*, 15(5), 994–1016. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.3846/16111699.2012.745815>
- Fredrik Hacklin, & Martin W. Wallin. (2013). Convergence and interdisciplinarity in innovation management: a review, critique, and future directions. *The Service Industries Journal*, 7–8, 774. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1080/02642069.2013.740471>
- Forbes Colombia. (11 de Marzo de 2020). Colombia continúa su transformación digital. Forbes Staff. Economía y Finanzas. Obtenido de <https://forbes.co/2020/03/11/economia-y-finanzas/colombia-continua-su-transformacion-digital/>
- Forbes Colombia. (8 de Julio de 2020). Resilientes: el caso de SOS Asistencia. Forbes Staff. Actualidad. Obtenido de <https://forbes.co/2020/07/08/actualidad/resilientes-el-caso-de-sos-asistencia/>
- Gemünden, H. G., Killen, C., & Kock, A. (2013). A Special Issue of Creativity and Innovation Management: Implementing and Informing Innovation Strategies through Project Portfolio Management. *Creativity & Innovation Management*, 22(1), 103–104. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1111/caim.12011>

- Gomes, C. M. (1), Kruglianskas, I. (2), & Scherer, F. L. (3). (n.d.). Innovation management for sustainable development practices in the internalization context. *Journal of Technology Management and Innovation*, 6(2), 110–127. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.4067/s0718-27242011000200008>
- Gonzalez Valencia, S. (s.f.). LA INNOVACIÓN COMO FUENTE DE DESARROLLO. MinTIC - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. Artículo. Obtenido de https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-6308_recurso_1.pdf
- Harrington, H., & Voehl, F. (n.d.). Innovation management: A breakthrough approach to organizational excellence-Part 1. *International Journal of Innovation Science*, 5(4), 213–224. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1260/1757-2223.5.4.213>
- Juan Ignacio Igartua, & José Albors. (2011). The implementation process of innovation management in a medium-sized company. *Projectics / Proyética / Projectique*, 7(1), 105–121. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.3917/proj.007.0105>
- Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (n.d.). The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367–390. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1111/j.1468-2370.2011.00321.x>
- La Nota Economica. (20 de Agosto de 2019). Colombia tendrá dos nuevos centros de innovación. Negocios. Obtenido de <http://lanotaeconomica.com.co/negocios/colombia-tendra-dos-nuevos-centros-de-innovacion.html>
- La Opinion. (6 de Noviembre de 2019). Solo 11 % de las empresas del país invierten en la transformación digital. Economía. Obtenido de <https://www.laopinion.com.co/economia/solo-11-de-las-empresas-del-pais-invierten-en-la-transformacion-digital-186605>
- La Republica. (3 de Agosto de 2019). Colombia es el sexto país más innovador en América Latina según ranking internacional. Tecnología. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-es-el-sexto-pais-mas-innovador-en-america-latina-2892899>

La Republica. (4 de Julio de 2020). Seis de cada 10 compras realizadas fueron digitales en el segundo Día sin IVA. Obtenido de Empresas, Comercio: <https://www.larepublica.co/empresas/seis-de-cada-10-compras-fueron-por-el-canal-digital-en-el-segundo-dia-sin-iva-en-el-pais-3026849>

Laperche, B. (1), & Picard, F. (2). (n.d.). Environmental constraints, Product-Service Systems development and impacts on innovation management: Learning from manufacturing firms in the French context. *Journal of Cleaner Production*, 53, 118–128. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1016/j.jclepro.2013.03.047>

Martha Patricia Striedinger Meléndez, D. (2018). El Marketing Digital Transforma La Gestión De Pymes en Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27). <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.18270/cuaderlam.v14i27.2652>

Maine, E. (1), Thomas, V. J. (1), & Utterback, J. (2). (n.d.). Radical innovation from the confluence of technologies: Innovation management strategies for the emerging nanobiotechnology industry. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 32, 1–25. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1016/j.jengtecman.2013.10.007>

MÉHAUTÉ, A. L., TAYURSKII, D., MENEZES, R., & RAYNAL, S. (2014). Innovation Management from Fractal Infinite Paths Integral Point of View. *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy*, 7(1), 27.

Milić, T. (2013). Innovation Management in Times of Economic Crisis. *Management (1820-0222)*, 18(66), 81–88. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.7595/management.fon.2013.0>

Minciencias. (2019). Convocatoria línea de Fomento a la Innovación y Desarrollo tecnológico en las empresas - 2019. Innovación. Obtenido de <https://minciencias.gov.co/convocatorias/innovacion/convocatoria-linea-fomento-la-innovacion-y-desarrollo-tecnologico-en-las>

- Monterrosa, H. (2019). Mipymes representan 96% del tejido empresarial y aportan 40% al PIB. LA REPUBLICA, 1.
- Mothe, C. (1), Nguyen-Thi, U. T. (2), & Nguyen-Van, P. (3). (n.d.). Assessing complementarity in organizational innovations for technological innovation: the role of knowledge management practices. *Applied Economics*, 47(29), 3040–3058. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1080/00036846.2015.1011320>
- NACIONAL, M. D. (2016). Compendio Estadístico de la educacion superior. Bogotá.
- Nauwelaerts, Y., Antwerp, L., & Hollaender, I. (2012). Innovation Management of SMEs in the Creative Sector in Flanders and the Netherlands. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 6(3), 140–153.
- Refaat H. Abdel-Razek, & Duha S. Alsanad. (2014). Auditing And Comparing Innovation Management In Organizations. *Global Journal of Business Research*, 3, 49.
- SIC. (2020). Superintendencia de Industria y Comercio. Obtenido de Solicitud y costos del registro de marcas: <https://www.sic.gov.co/node/82>
- staff, f. (2020). Colombia creó 309.463 empresas en 2019. *forbes*.
- Van Der Duin, P. A. (1), Ortt, J. R. (1), & Aarts, W. T. M. (1,2). (n.d.). Contextual innovation management using a stage-gate platform: The case of philips shaving and beauty. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 489–500. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1111/jpim.12109>