

Trabajo de Grado

Consultoría para la formulación de un plan de Ventas para la empresa Sie7e

Consultora

Lady Catalina López Castillo

Tutora

Andrea Paola de la Hoz Correa

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Granada, España

Institución Universitaria Esumer

Maestría en Mercadeo

Medellín, Colombia - 2019

Contenido

Resumen Ejecutivo	9
PARTE I	12
1. Introducción	12
2. La Empresa	14
3. Problemática	20
4. Objetivos	22
4.1. <i>Objetivo General</i>	22
4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	22
5. Marco de Referencia	23
5.1. <i>Marco Teórico</i>	23
5.2. <i>Marco Conceptual</i>	35
5.3. <i>Marco Contextual</i>	51
PARTE II	56
6. Marco Metodológico	56
6.1. <i>Fase 1. Análisis Externo</i>	56
6.2. <i>Fase 2. Análisis Interno</i>	60
6.3. <i>Fase 3. Diagnóstico Integral</i>	61
6.4. <i>Fase 4. Construcción del Plan de Ventas</i>	61
6.5. <i>Fase 5. Evaluación Financiera</i>	62
6.6. <i>Fase 6. Sensibilización</i>	62
6.7. <i>Cronograma de la consultoría</i>	64
7. Recolección y compilación de datos	66
7.1. <i>Las 5 fuerzas de Porter</i>	66
7.2. <i>Construcción de la Matriz EFE</i>	90
7.3. <i>Modelo de Negocio Actual</i>	102
7.4. <i>Construcción de Matriz EFI</i>	108
7.5. <i>Construcción de Matriz DOFA</i>	110
7.6. <i>Investigación base para la previsión de ventas</i>	112

8. Análisis e interpretación de resultados	126
PARTE III	128
9. Formulación de la ruta de soluciones	128
9.1. <i>Nuevo Modelo de Negocio (Canvas) para Sie7e</i>	128
9.2. <i>Creación del Plan De Ventas</i>	129
9.3. <i>Evaluación Financiera</i>	152
9.4. <i>Sensibilización</i>	155
10. Presupuesto para la ruta de soluciones	156
11. Costos de la consultoría	158
12. Conclusiones y Recomendaciones	159
13. Fuentes Bibliográficas	163
PARTE IV	168
Apéndice	168

Lista de Tablas

Tabla 1. Servicios que presta la empresa Sie7e	15
Tabla 2. Departamentos con mayor contribución a la creación de empresas 2017/16	31
Tabla 3. Formato para la evaluación de factores internos	36
Tabla 4. Ejemplo de Matriz EFI	38
Tabla 5. Formato para la evaluación de factores externos	39
Tabla 6. Ejemplo de Matriz EFE	40
Tabla 7. Matriz FODA	44
Tabla 8. Ejemplo de Matriz FODA	45
Tabla 9. Técnicas de Previsión de Ventas para las empresas que tienen datos históricos de ventas – Técnicas más cuantitativas y objetivas	50
Tabla 10. Técnicas de Previsión de Ventas para las empresas que no tienen datos históricos de ventas – Técnicas más cualitativas y subjetivas	50
Tabla 11. Crecimiento de las ventas 2017 – 2018	54
Tabla 12. Top 5 regiones por ingresos operacionales	55
Tabla 13. Ficha técnica de la investigación para el Análisis Externo	56
Tabla 14. Preguntas a personas del sector de la Comunicación relacionadas con las 5 Fuerzas de Porter	58
Tabla 15. Preguntas a empresas del sector de Agencias de Comunicación relacionadas con la Matriz EFE	59
Tabla 16. Preguntas a clientes relacionadas con las 5 Fuerzas de Porter	60
Tabla 17. Ficha técnica de la investigación para la Previsión de Ventas	61
Tabla 18. Metodología para la consultoría	63
Tabla 19. Cronograma de la consultoría	64
Tabla 20. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Parte 1. Riesgo de nuevas empresas	68
Tabla 21. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Parte 2. Poder de negociación de los compradores (clientes)	73
Tabla 22. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Parte 3. Amenaza de productos o servicios sustitutos	81

Tabla 23. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Parte 4. Poder de negociación de los proveedores	83
Tabla 24. Cifras de la industria de la comunicación publicitaria	85
Tabla 25. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Parte 5. Rivalidad entre empresas actuales	86
Tabla 26. Empresas de comunicación con las cuales han tenido relación los clientes	87
Tabla 27. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo Pestel. Parte 1. Factor Político-Legal	90
Tabla 28. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo Pestel. Parte 2. Factor Económico	91
Tabla 29. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo Pestel. Parte 3. Factor Demográfico	93
Tabla 30. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo Pestel. Parte 4. Factor Ambiental	94
Tabla 31. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo Pestel. Parte 5. Factor Tecnológico	95
Tabla 32. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo Pestel. Parte 6. Factor Socio-Cultural	97
Tabla 33. Evaluación de factores externos para la empresa Sie7e	100
Tabla 34. Esquema de costos de Sie7e	106
Tabla 35. Meta de ventas 2018	107
Tabla 36. Evaluación de factores internos de Sie7e	109
Tabla 37. Matriz FODA de la empresa Sie7e	110
Tabla 38. Número de empresas por municipio del Valle de Aburrá y Oriente Cercano	112
Tabla 39. Valores asignados al cálculo de la muestra	113
Tabla 40. Ficha técnica del estudio	115
Tabla 41. Prueba Chi Cuadrado de las variables Servicios Propensos a Ser Contratados y Probabilidad de Contratación	123
Tabla 42. Prueba Chi Cuadrado de las variables Servicios Propensos a Ser Contratados y Periodicidad de la contratación	125
Tabla 43. Nuevo modelo de Negocio (Canvas) para Sie7e	128
Tabla 44. Ingresos de Sie7e en el año 2019	142
Tabla 45. Proyección de ingresos mensuales Año 1	143

Tabla 46. Proyección Ingresos Anuales	145
Tabla 47. Cuadro de mando de indicadores de gestión comercial	148
Tabla 48. Capital de trabajo inicial	152
Tabla 49. Inversión neta inicial requerida	153
Tabla 50. Total Gastos de Administración y Ventas	153
Tabla 51. Estado de Resultados Proyectado	154
Tabla 52. Gastos asociados con la ejecución del plan de ventas	156
Tabla 53. Gastos de la Consultoría	158

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama de Sie7e	17
Ilustración 2. Cadena de valor de los servicios	24
Ilustración 3. Dos dimensiones de la calidad de los servicios	25
Ilustración 4. Calidad percibida total	26
Ilustración 5. Fases del emprendimiento	30
Ilustración 6. Determinantes de la supervivencia empresarial	32
Ilustración 7. Pasos para la elaboración de un Plan de Ventas.	34
Ilustración 8. Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria	42
Ilustración 9. Elementos de la estructura de la industria	43
Ilustración 10. Principios clave del Business Model Canvas	46
Ilustración 11. Distribución de las ventas de la industria de la comunicación publicitaria	54
Ilustración 12. Ingresos sector publicidad y PIB nominal (variación % anual)	71
Ilustración 13. Promedio de calificación para Agencias de Comunicación	75
Ilustración 14. Aspectos que tienen en cuenta los clientes a la hora de tomar una decisión de compra	76
Ilustración 15. Preferencias de servicio al cliente	77
Ilustración 16. Ingresos sector publicidad y PIB nominal (variación % anual)	78
Ilustración 17. Inversión publicitaria neta	79
Ilustración 18. Evolución de la inversión en publicidad digital	80
Ilustración 19. Inversión en publicidad digital - proporción de la inversión publicitaria neta	80
Ilustración 20. Requerimientos de mano de obra en las Agencias de Comunicación en Colombia	82
Ilustración 21. Fuerzas competitivas del sector de Agencias de Comunicación en Medellín	89
Ilustración 22. Principales acontecimientos en la economía que impactan el sector de la comunicación	91
Ilustración 23. Factores económicos que impactan al sector de la comunicación	92
Ilustración 24. Preocupaciones a nivel ambiental del sector de la comunicación	94
Ilustración 25. Principales cambios en tecnología que impactan el sector de la comunicación	96

Ilustración 26. Posición del sector en relación con los cambios tecnológicos	97
Ilustración 27. Posición del público general hacia el sector de la comunicación	98
Ilustración 28. Cambios en los estilos de vida y valores de los clientes podrían afectar el sector	99
Ilustración 29. Proceso de un proyecto	105
Ilustración 30. Organigrama de Sie7e	105
Ilustración 31. Fórmula para cálculo de muestras según distribución normal de poblaciones finitas	113
Ilustración 32. Necesidad de apoyo externo para aumentar las ventas en canales digitales	115
Ilustración 33. Servicios propensos a ser contratados o ha contratado con un externo	116
Ilustración 34. Monto que estaría dispuesto a invertir en estrategias de comunicación	117
Ilustración 35. Probabilidad de contratar servicios externos de comunicación en los próximos seis meses para impulsar sus ventas	118
Ilustración 36. Probabilidad de contratar servicios externos de comunicación en los próximos seis meses para impulsar sus ventas, entre quienes necesitan apoyo de una empresa externa	118
Ilustración 37. Modalidad de servicio que contrataría	119
Ilustración 38. Municipio en el que se ubica la sede principal de la empresa	120
Ilustración 39. Tamaño de la empresa	121
Ilustración 40. Sector económico al que pertenece la empresa	121
Ilustración 41. Año de inicio de labores de la empresa	122

Resumen Ejecutivo

Sie7e es una empresa creada en marzo de 2018, que presta servicios de comunicación para las Pymes, gestándose como un área de comunicaciones satélite que les permite a las empresas clientes usar la comunicación como herramienta para cumplir sus objetivos gerenciales.

Su estrategia de producto está basada en el contenido, para apoyar la construcción y crecimiento de las marcas y su valor, según las necesidades y objetivos empresariales. Esta estrategia la soporta con su portafolio de servicios que se compone de: construcción de marca e identidad, diseño y gestión del plan de comunicación, conocimiento de stakeholders (actores efectivos), relacionamiento con medios de comunicación, creación de comunidad (análoga y digital), diseño y gestión de medios de comunicación propios, experiencias y eventos, promoción de ventas, endomarketing, capacitaciones en comunicación, gestión de crisis, plan de voceros de la empresa, campañas de publicidad y comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial.

Sus clientes son las pequeñas y medianas empresas del Valle de Aburrá y Oriente Cercano, dedicadas a la venta de servicios como restaurantes, medicina especializada, servicios de desarrollo sostenible, educación, coaching y servicios de hotelería y turismo.

Para su comienzo, la empresa se basó en el conocimiento de su gestora Carol Cortés, desarrollando la planeación que les permitiera tener una base para su operación. En esta planeación de mercadeo, la empresa contempla las variables producto, plaza y promoción; sin embargo, la variable precio no está definida. En el diagnóstico se evidenció que la empresa no cuenta con una estructura de costos y margen que brinde tranquilidad a los socios y que sea competitiva en el mercado, pero lo más importante para ellos, según lo manifestaron en entrevista, es que esta definición de precios y estructura permita la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Lo anterior parte de no poseer una planeación precisa de ventas, ya que no se ha llevado a cabo dada la inexperiencia del equipo de trabajo y la carencia de un miembro que se dedique a realizar y gestionar esta labor, que permita tener una guía con estrategias y acciones lo más acertadas posibles y tener un referente de medición, que permita desde el inicio tener el mayor

control posible. Es por esto por lo que se considera como una necesidad tener una proyección de ventas estructurada y lo más cercana a la realidad del mercado.

Con la propuesta de consultoría se pretende formular un plan de ventas para la empresa Sie7e que le proporcione la optimización de sus recursos de la manera más eficiente posible, mediante un modelo comercial que abarque todos los componentes necesarios en la proyección inicial para los años 2020 y 2021.

Para lograrlo, en primer lugar se desarrolla el diagnóstico, compuesto de un diagnóstico externo e interno. El diagnóstico externo se comprende de los modelos de Las 5 Fuerzas de Porter y la Matriz EFE. Para obtener la información en ambos modelos, se lleva a cabo una investigación cualitativa, con técnica de entrevista a expertos tanto internos como externos a la empresa y a clientes, con preguntas alusivas a los factores de cada uno de los modelos de diagnóstico utilizado; complementando la información con la consulta de fuentes bibliográficas. El diagnóstico interno consta de la aplicación de la Matriz EFI y se desarrolla mediante una sesión de co-creación entre el consultor y los directivos de la empresa.

Una vez se tiene la información y evaluación externa e interna, se conjuga en un diagnóstico integral bajo la metodología de la Matriz DOFA, en sesión de trabajo conjunta con los directivos de Sie7e, obteniendo como resultado las estrategias iniciales para el Plan de Ventas. En segundo lugar se realiza el Modelo de Negocio bajo la metodología Canvas que permite comprender la empresa de cara a su desarrollo en todos los frentes de trabajo y describe la lógica de cómo esta puede crear, entregar y capturar valor, para que no se escapen puntos fundamentales para tener en cuenta en el Plan de Ventas a desarrollar. Los modelos descritos anteriormente, son de aplicación práctica y sencilla, y permitirán conocer la situación actual del sector y la empresa.

En tercer lugar, se formulan cada uno de los pasos que componen el Plan de Ventas; en el desarrollo de estos pasos, se realiza una investigación descriptiva de tipo cuantitativa para conocer en las empresas del Valle de Aburrá y Oriente Cercano, la tendencia hacia la compra de los servicios que presta la empresa Sie7e y definir la proyección de ventas para los dos años siguientes. Y por último, para lograr el objetivo general, se realiza la sensibilización a los empleados de Sie7e, como preparación para la correcta aplicación del plan formulado.

De la información obtenida se encuentra que el sector de la comunicación en el Valle de Aburrá y Oriente cercano está compuesto de muchas empresas que ofrecen los mismos servicios

pero sin un diferencial que les agregue valor, como lo pueden ser la especialización de los servicios ofrecidos, las metodologías de trabajo y el relacionamiento con el cliente. También es fundamental para Sie7e la fijación de precios considerando sus costos de producción, promedios de la industria y el valor percibido por el cliente. Además, es necesario que la empresa desarrolle una especialidad clara, específicamente en la rama del marketing digital, dado que es el fuerte de su líder Carol Cortés y que le brinde claridad al cliente potencial sobre su valor agregado y el impacto en el logro de los objetivos que se plantean en las propuestas comerciales, ya que los consumidores de esos servicios están poco educados sobre el tema y por tal motivo no perciben el verdadero valor que tienen.

En la definición de la previsión de ventas, se obtiene información de las empresas público objetivo, logrando estar más cerca de la real y el contexto del sector, con un grado de objetividad, a pesar de la poca información histórica de Sie7e, al ser una empresa recién creada.

Con lo anterior, se propone a la empresa Sie7e una ruta de soluciones que tiene como base un nuevo modelo de negocio, cuya propuesta de valor evidencia a los clientes potenciales que Sie7e acerca las marcas (clientes de Sie7e) a seres humanos (clientes de los clientes) a través de la creación de estrategias de comunicación, centradas en la construcción de contenido de calidad, único y pensado según los hábitos de consumo de los actores efectivos que deben interactuar con cada marca. Luego, se propone a la empresa la definición de objetivos de venta aterrizados, de acuerdo con la situación y la disposición del mercado de adquirir los servicios que ofrece, y para esto se estructuran unas estrategias basadas en la generación de ingresos con nuevos clientes, satisfacción y recompra de clientes actuales, y la efectividad en las propuestas presentadas. Además se realiza un plan de acción y una proyección de ventas para los dos años siguientes. Con lo anterior, la empresa tendrá un plan que le brinda un camino a desarrollar, con ideas claras y la fundamentación que proporciona la investigación y el conocimiento del mercado y sus clientes.

Para llevar a cabo la consultoría que formula el Plan de Ventas para Sie7e, se estiman 400 horas de trabajo, por un valor de total de \$ 41.000.000.

PARTE I

1. Introducción

En el mundo empresarial, especialmente para las pequeñas y medianas empresas, es fundamental tener un aliado que apoye el proceso estratégico de comunicaciones a largo plazo; de ahí la importancia de las agencias de comunicaciones, quienes se especializan en conocer el público objetivo y la competencia, crear verdaderas experiencias de compra en los clientes e impulsar su fidelidad. Lamentablemente muchas mipymes no tienen en cuenta este apoyo, y desconocen el verdadero valor que tiene la comunicación para lograr los objetivos de la empresa. Por ende, subestiman el valor de tener un aliado como lo son las agencias de comunicaciones.

Sie7e es una empresa que se formó en marzo de 2018 y presta servicios de consultoría, diseño y gestión de estrategias en comunicación para las Pymes del Valle de Aburrá y Oriente Cercano, específicamente en segmentos de servicios, siendo muy similar a las agencias de comunicación que existen en el mercado, pero profundizando en la investigación para generar estrategias.

Esta empresa tiene estructurada su Planeación Estratégica y su Plan de Mercadeo con las variables Producto, Plaza y Promoción muy bien definidas, sin embargo, no tiene claro cómo desarrollar la variable Precio y la planeación que se deriva en una correcta ejecución de las ventas, según lo expresado en entrevistas con la Directora Creativa y líder de la empresa.

En su desarrollo comercial la empresa ha abordado todo tipo de clientes sin realizar una segmentación previa y una planificación de las acciones a seguir para ser efectivos, y en este proceso han evidenciado falencias que quisieran resolver para mitigar respuestas negativas por parte de los clientes potenciales.

Es por esta razón que se detecta la necesidad de aportar al Plan de Mercadeo realizado, con el diseño de un Plan de Ventas que le permita a la empresa definir sus estrategias comerciales y una proyección sobre la cual ejecutar sus acciones, con objetivos claros y una base de medición de la fuerza de ventas y de la sostenibilidad de la empresa.

Esta consultoría se desarrollará en Co-Creación con el cliente, estando participantes los socios y directivos de la empresa para la construcción conjunta del Plan de Ventas. El consultor es un apoyo, guía y facilitador del proceso, debido a que son los directivos quienes llevarán a cabo las estrategias planteadas para el logro de los objetivos y el consultor brinda la guía metodológica y profundiza en los métodos para conocer información de fuentes primarias y secundarias que sirvan como base para la toma de decisiones por parte del personal de la empresa. Este proceso permitirá el sentido de pertenencia de los directivos hacia las necesidades que debe suplir la empresa para obtener los resultados esperados y además, permitirá tener las claridades necesarias para que la ejecución de estas sea adecuada, de acuerdo con su propio criterio, el cual es tenido en cuenta en el transcurso de la consultoría.

2. La Empresa

La empresa Sie7e es un emprendimiento, creado en marzo de 2018 que nació de una idea de la Directora Creativa de tener su independencia y formar su propia empresa. La Directora compartió sus intereses con otros seis amigos, quienes se unieron a su propuesta formando así Sie7e Comunicación Inteligente.

Sie7e hace parte del sector servicios, específicamente de las agencias de la comunicación. Este sector que tiene gran competencia a nivel nacional, y en el Valle de Aburra y Oriente Cercano que son los puntos de influencia de la empresa, con competidores que presentan dificultades para dar a conocer su diferencial y valor agregado. Esta situación es igual para la mayoría de las empresas del sector, especialmente las grandes, ya que las pequeñas se están diferenciando por sus precios bajos, ocasionando distorsión en el mercado de los servicios de comunicación.

Sie7e se presenta como un aliado de las pequeñas y medianas empresas del Valle de Aburrá y Oriente Cercano, especialmente en los sectores de restaurantes, medicina especializada, servicios de desarrollo sostenible, educación, coaching y servicios de hotelería y turismo, apoyándolos en el logro de sus objetivos empresariales mediante la consultoría, gestión y estrategia en comunicación, ya que según su fundadora son expertos en comunicación integral de marketing y lo consideran como el medio que tienen las empresas para relacionarse con el exterior y para conectar a los públicos con lo que hacen o quieren hacer a través del contenido.

La propuesta de valor de Sie7e es: “Un área de comunicaciones satélite, que le permite usar la COMUNICACIÓN como herramienta para cumplir los objetivos gerenciales de su empresa” (Plan de Ventas Sie7e, 2018) y su misión, aunque no está declarada, se basa en investigar a profundidad el público objetivo de sus clientes y así, crean las estrategias alineadas con sus objetivos gerenciales.

La empresa diseña contenidos de calidad pensados para cada necesidad y miden el impacto de la estrategia desde su concepción y ejecución, logrando que sus clientes se diferencien de la competencia, puesto que en su medición y gestión abarcan estrategias que les permiten a sus clientes ir más allá. Sin embargo, no cuenta con una visión estructurada en tiempo y objetivos, aunque, desean que este proceso de consultoría les brinde las bases para realizar

un planteamiento a futuro, que sea alcanzable, retador, realista y aterrizado a las necesidades del mercado.

La forma en la que se concibe Sie7e según conversaciones con la directora de la empresa se resume en:

- Ser un aliado, asesorando, creando y gestionando las comunicaciones de las empresas.
- Creen firmemente que en la estrategia se fundamenta la clave del éxito, teniendo como base los objetivos que desea lograr la empresa.
- Son creativos, divertidos y humanos, eso los hace sensibles y efectivos.
- Sin costos de nómina adicionales para sus clientes.
- Parten de la de investigar a profundidad los públicos de interés (stakeholders) que son vitales para la empresa.
- Van más allá, llegando un paso adelante para que las empresas se diferencien de la competencia.

Los servicios que presta Sie7e se detallan en la tabla 1:

Tabla 1. Servicios que presta la empresa Sie7e

Servicios	En qué consiste	Precio
Construcción de marca e identidad.	Taller de co-creación en el que se define el ADN de la marca, su personalidad, tono de comunicación, buyer persona, evolución gráfica de la marca y manual de aplicación de la imagen gráfica.	Desde \$3.360.000
Diseño y gestión del plan de comunicación digital	Es un plan de acción que permite alinear las metas y objetivos de una marca en entornos digitales y contempla: objetivos SMART, journey, medios de comunicación, creatividad y estructura de la parrilla de contenido.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño desde \$1.100.000. • Gestión desde \$3.450.000.
Conocimiento de públicos, stakeholders (actores efectivos)	Investigación y taller de co-creación en que se definen y caracterizan los nichos y micro nichos de mercado de la marca, con el fin de conocerlos a profundidad para ser más efectivos en las estrategias a desarrollar por la empresa.	De acuerdo con el diagnóstico y con el número de públicos a investigar.

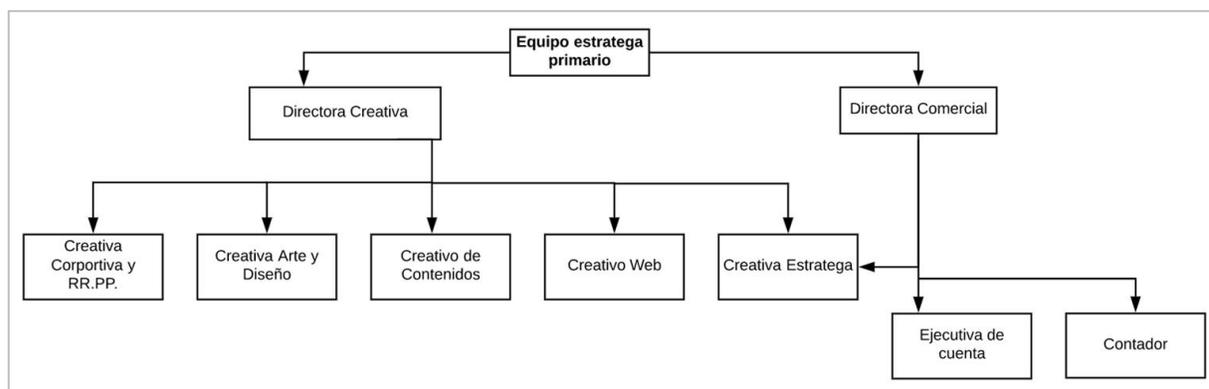
Relacionamiento con medios de comunicación	Generación de acciones de relaciones públicas, que permitan un posicionamiento de la marca en el público objetivo (marketing y eventos).	De acuerdo con el diagnóstico y medios de comunicación.
Creación de comunidad (análoga y digital)	Es un plan de acción que permite alinear las metas y objetivos de una marca con su público objetivo, contando historias, emocionando y alfabetizando a través de contenidos útiles para el usuario.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño desde \$1.100.000. • Ejecución sin gestión desde \$2.700.000. • Ejecución con gestión desde \$4.200.000.
Diseño y gestión de medios de comunicación propios	Es un plan de acción que permite alinear las metas y objetivos de una marca con su público objetivo, con base en contenido de valor.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño desde \$1.100.000. • Gestión desde \$4.200.000.
Promoción de ventas	Generación de una base de datos de clientes ideales, para un potencial incremento de ventas, con el apoyo del diseño y gestión de una estrategia de contenidos para los canales de comunicación digitales con un plan de pauta.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y gestión desde \$3.000.000. • Inversión en Pauta Mensual acorde con el presupuesto y las necesidades.
Endomarketing	Es el diseño de un modelo de cultura corporativa, que permita que cada actor efectivo viva de manera positiva la experiencia de la marca. Propicia a que cada empleado se convierta en un embajador positivo de la marca, genera un clima organizacional positivo y promueve la consecución de mejores resultados laborales.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de política de comunicación interna desde \$1.050.000. • Diseño de plan de comunicación interna desde \$2.950.000.
Alfabetización / capacitaciones	Conferencias o talleres sobre un tema de comunicación específico. Su duración depende de las necesidades del cliente.	De acuerdo con la necesidad y tiempo a dedicar.
Gestión de crisis	Diseño de plan de comunicación que apoye la minimización de las consecuencias e impacto que una crisis podría tener en una organización, desde la prevención y la acción durante la crisis.	De acuerdo con el diagnóstico.
Plan de voceros de la empresa	Es un plan de entregamiento para que las personas que están de cara al público en determinados casos puedan desenvolverse adecuadamente, conociendo los mensajes clave y el perfil de audiencias, manejo de medios, protocolos y herramientas de comunicación.	De acuerdo con el diagnóstico.

Campañas de publicidad	Posicionar la marca en la mente y el corazón del público objetivo, mostrándola como la mejor opción del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño desde \$1.100.000. • Gestión desde \$2.700.000. • Inversión en pauta mensual acorde con el presupuesto y las necesidades.
-------------------------------	--	--

Fuente: Información suministrada por la empresa

Esta empresa cuenta con un equipo interdisciplinario, con formación posgradual y experiencia en el sector de la comunicación, basando su efectividad en la creatividad, asertividad y los valores humanos. En la ilustración 1 se muestra la forma en cómo está organizado el equipo de trabajo en Sie7e.

Ilustración 1. Organigrama de Sie7e



Fuente: Información suministrada por la empresa

Sus principales competidores son agencias de comunicación y publicidad ubicados en la ciudad de Medellín, que comparten el mismo enfoque y estructura de trabajo hacia la comunicación estratégica, y brindan los mismos servicios que Sie7e. Los competidores son:

- **Duende:** Es una agencia de comunicaciones creada en 2017 en Medellín, que se basa en las estrategias de comunicación digital para crear alianzas con sus clientes, comprendidos

por medianas y grandes empresas. Es una agencia con experiencia en el marketing político y social, ya que en su portafolio de clientes tiene candidatos a Alcaldía, Gobernación y empresas del estado (Duende SAS, 2019).

- **Green Impact:** Es una agencia de mercadeo digital que nace en Estados Unidos en el 2004 y luego expande sus operaciones a la ciudad de Medellín en el 2012, especializándose en tres líneas de servicio: diseño web, diseño gráfico y branding. La mayoría de sus clientes son medianas empresas con enfoque en comercio online (Green Impact, 2019).
- **Lobo Agencia:** Es una agencia de publicidad creada en 2009 en Medellín, experta en marketing y comunicación con un portafolio de servicios que contempla creación de marca (branding), desarrollo de páginas web, manejo de redes sociales, endomarketing, producción audiovisual y más. Es una agencia experta en campañas publicitarias de alto impacto e innovación para captar la atención del consumidor de sus clientes, en su mayoría grandes empresas, de acuerdo con su portafolio de clientes (Logo Agencia, 2019).
- **Actividad Creativa:** Es una agencia de comunicaciones creada en 2002 en Medellín, enfocada en la creación de marca, estrategia digital y desarrollo web, que tiene como foco las medianas y grandes empresas, especialmente aquellas con necesidades en branding corporativo y campañas publicitarias digitales. (Actividad Creativa, 2019).
- **Creamos Agencia:** Es una agencia publicitaria creada en 2010 en Medellín, especializada en branding, packaging y publicidad, enfocada en medianas y grandes empresas que buscan innovación y creatividad en diseño de empaque y creación de marca, en los sectores alimentos, belleza y moda, construcción e inmobiliario, retail, salud y cuidado, y servicios (Creamos Agencia, 2019).
- **Esquema:** Es una agencia de publicidad nacida en Medellín en 1989, con experiencia en comunicación tradicional y en medios digitales, especializada en estrategias de marca y creatividad publicitaria. Sus clientes son grandes empresas, especialmente en el sector transporte, inmobiliario y hogar (Esquema, 2019).

Para su comienzo, la empresa se basó en el conocimiento de su Directora Creativa, desarrollando la planeación que les permitiera tener una base para su operación. En dicha planeación, consultaron algunas cifras sobre su mercado objetivo, especialmente en las causales de sus cierres y allí nació la estrategia de marketing. Esta estrategia tiene una fortaleza en la comunicación publicitaria, más carece de una planeación de ventas

estructurada con acercamientos a cifras de la competencia, pues no es el fuerte de la Directora Creativa y dentro del equipo de trabajo o los directivos no se cuenta con una persona que lidere este proceso,

En esta planeación de mercadeo, la empresa contempla de una manera muy detallada y acertada las variables producto, plaza y promoción. Sin embargo la variable precio aun no es clara ya que no está definida, no se cuenta con una estructura de costos y margen que brinde tranquilidad a los socios y que sea competitiva en el mercado, pero lo más importante para ellos, según lo manifestaron en entrevista, es que esta definición de precios y estructura permita la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

A pesar de que cuentan con una planeación de ingresos mensual para el primer año, sienten que puede mejorarse y estructurarse de acuerdo con la realidad del sector y de otras empresas similares a Sie7e, que brinde tranquilidad y seguridad en la proyección de su futuro, que les permita tener una ruta lo más segura posible para lograr sus metas, su flujo de ingresos y beneficios, y lo más importante, que les permita tener una base para gestionar sus clientes.

Los miembros de la empresa desean tener una planeación muy bien estructurada para realizar estrategias y acciones lo más acertadas posibles y para tener un referente de medición y son conscientes de que sin esta, su marcha en el comienzo de labores de la empresa estará sujeta a factores externos que quieren tener en cuenta desde el inicio, para tener el mayor control posible.

3. Problemática

La empresa Sie7e pertenece al sector servicios, específicamente a la industria publicitaria, la cual se encuentra dentro de lo que hoy se denomina Economía Creativa o Economía Naranja, definida según Garay (2017) como el conjunto de actividades que ordena y desencadena acciones donde las ideas se transforman en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado y regido por el contenido de la propiedad intelectual.

De acuerdo con Araujo (citado en Garay, 2017) existen trece sectores que componen la economía creativa: publicidad, arquitectura, artes y antigüedades, artesanía, diseño, moda, cine, software interactivo de ocio, música, artes escénicas, edición, servicios de software y hardware, radio y televisión. En Colombia la economía naranja genera ingresos por \$11.000 millones de dólares y emplea a más de 1 millón de personas, contribuyendo con el 3,3% a la economía y el 5,8% al empleo de Latinoamérica y el Caribe (Buitrago Restrepo & Duque Márquez, 2013).

La industria publicitaria es un campo muy dinámico, competitivo y complejo, compuesto por una gran cantidad de empresas, entre las cuales se encuentran agencias publicitarias (grandes, medianas y pequeñas), centrales de medios, investigación de mercados, productoras, agencias inhouse (internas), agencias BTL (beyond the line), agencias digitales, freelancers (profesionales libres independientes), agencias de marketing, agencias de comunicación integral, agencias de relaciones públicas, entre muchos otros (García, Montenegro, Astaíza, & Martín, 2012).

La empresa Sie7e ha manifestado en entrevistas realizadas a su directora Carol Cortes, su deseo de crecer de forma organizada, de la mano de un consultor que le apoye en el proceso, especialmente en el tema comercial, ya que la socia fundadora y los directivos no tienen los conocimientos ni la experticia en el tema, y conocen lo complejo y competitivo que es el mercado en Colombia.

Los empresarios consideran importante tener claro hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos estratégicos para lograr las metas de venta y crecimiento que quiere alcanzar la empresa, y creen que la mejor forma es tener una planeación de acciones que les permita tomar decisiones de inversión de recursos, como por ejemplo la contratación de personal que lidere esta área o capacitar a uno de los miembros del equipo que se sienta empoderado para

desarrollar el área comercial y lleve a la empresa a cumplir las metas de ventas de forma organizada desde su comienzo.

Es por esto que, para la socia fundadora y los directivos, es importante tener un trabajo de análisis previamente realizado por un experto en temas comerciales, que les recomiende el camino a seguir y además les permita definir cuáles deberán ser los recursos apropiados a asignar para desarrollar esta labor comercial.

Derivado de lo anterior se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Como podrá Sie7e realizar sus acciones comerciales de una forma organizada y con una ruta a seguir adecuada?

Por consiguiente, se considera fundamental realizar una consultoría que brinde a la empresa Sie7e una planeación de ventas estructurada y lo más cercana a la realidad del mercado.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Formular un plan de ventas para la empresa Sie7e que le permita la optimización de sus recursos para los dos años siguientes.

4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación externa a la empresa que permita la caracterización del mercado, de la competencia y de sus clientes potenciales, mediante el modelo de las 5 Fuerzas de Porter y la Matriz EFE.
- Diagnosticar la situación interna de la empresa a través de la Matriz EFI, que posibilite la profundización desde el punto de vista comercial y de mercadeo.
- Socializar con el equipo directivo el diagnóstico integral que permita la identificación de pautas para el desarrollo del Plan de Ventas de la empresa.
- Evaluar financieramente el Plan de Ventas teniendo en cuenta los parámetros anteriores y los recursos necesarios para llevarlos a una proyección de flujo de caja, el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno de la inversión.
- Sensibilizar a todos los miembros de la empresa el Plan de Ventas para que se realice una exitosa implementación.

5. Marco de Referencia

Con el fin de apoyar la comprensión de los temas que se tratan en el presente trabajo de consultoría, se exponen diferentes teorías alrededor de la problemática a resolver, en este caso sobre las pymes y plan de ventas, además de mostrar el contexto del entorno que rodea a la empresa Sie7e.

5.1. Marco Teórico

A continuación se presentan algunos conceptos teóricos relevantes para el problema que se analiza en la empresa Sie7e.

5.1.1. *Marketing de servicios*

Para explicar qué es el marketing de servicios, primero se debe entender qué es servicio. Según Kotler y Keller (2006) es una actividad o beneficio intangible, sin posesión de algo, que una parte ofrece a otra.

El marketing de servicios cumple con cuatro características básicas (Alonso, 2008):

- Intangibilidad: el servicio no puede ser juzgado por los sentidos, no puede tocarse, olerse, verse, oírse o sentirse, como si se puede hacer con un producto.
- Inseparabilidad: el proveedor hace parte del servicio que brinda. No se puede prescindir de él.
- Variabilidad: la calidad del servicio depende de quien lo ejecute y del contexto en el que se preste.
- Caducidad: los servicios no se almacenan o se guardan para luego, los servicios se extinguen tras su prestación.

De acuerdo con lo anterior, Alonso (2008) propone una nueva cadena de valor para comprender las empresas que prestan servicios, mostrando la distribución de eslabones primarios y de apoyo que serán el soporte para que una empresa de este tipo pueda definirse, tal como se muestra en la ilustración 2.

Todos los eslabones que componen la cadena de valor de una empresa de servicios dan como resultado el margen de servicio, siendo este lo que el cliente percibe y experimenta en la transacción, su diferencial es lo que hace única a la empresa y es el vínculo que hace que el cliente desee continuar comprando a la misma compañía (Alonso, 2008).

Ilustración 2. Cadena de valor de los servicios



Fuente: *Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor* (Alonso, 2008)

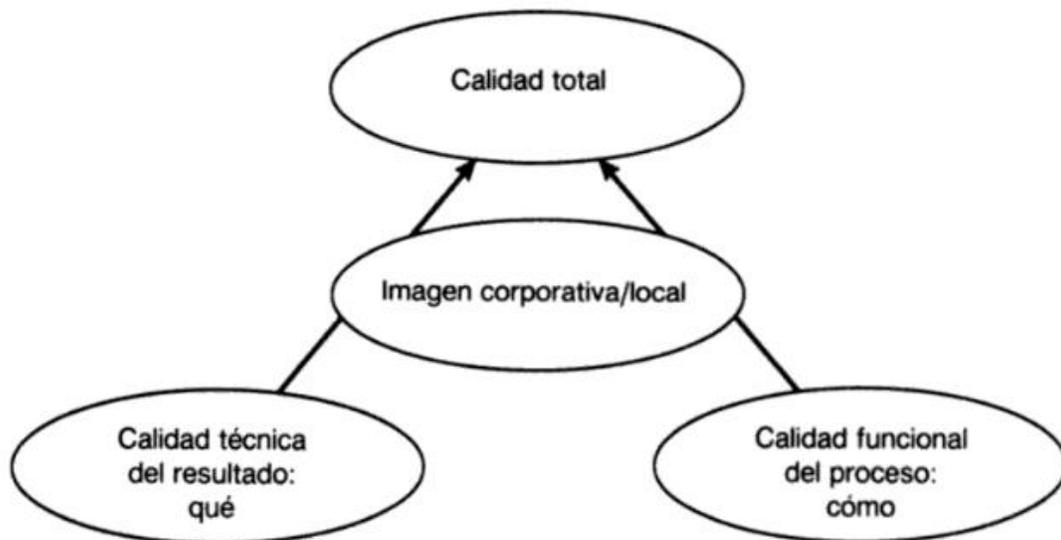
Philip Kotler (2006) menciona que a diferencia del marketing de productos, en el marketing de servicios el cliente entra en contacto con el proveedor y esto puede afectar en alto grado su satisfacción con el servicio, como se da por ejemplo con las aerolíneas, hoteles, bancos y hospitales. Kotler cuestiona sobre los elementos que podrían quedar faltando a la tradicional mezcla de marketing: producto, precio, plaza y promoción, preguntándose si se deben tener en cuenta otras dimensiones adicionales.

Por otro lado, Martínez Castrillón (2016) afirma que en el mercado existe tanta competencia, que incluso las empresas industriales han adoptado incluir servicios a sus clientes como parte integral a su oferta para poderse distinguir y agregar valor, dando una primera puntada a la característica del servicio, donde una solución técnica no es por sola una solución adecuada

para el cliente. Este necesita tener una experiencia grata con el producto y este toque adicional lo brindan los servicios, en todos los eslabones de la cadena de valor: antes, durante y después de la compra. Martínez Castrillón (2016) aclara que la economía de servicios no se opone a la economía industrial, sino que es una fase avanzada en el desarrollo de la economía.

Al hablar de servicios es imperativo hablar de la ventaja competitiva que se debe tener en cuenta y dentro de esta, la calidad juega un papel importante para la entrega del servicio que el proveedor promete a su cliente. En este sentido, tanto el qué (calidad técnica) y el cómo (calidad funcional), hacen parte fundamental de la calidad total y de la imagen o reputación de la empresa que presta el servicio, tal como lo describe Grönroos (1994) en las dimensiones de la calidad de los servicios (ver ilustración 3). De hecho, el autor sugiere que estas dimensiones no solo son aplicables a los servicios, también son aplicables a los productos, ya que se tiene en cuenta el proceso y el resultado final en todas las variables de contacto entre cliente y proveedor, sin enfocarse solo en la parte técnica (resultado) sino que se debe tener también cuidado con los procesos que rodean la prestación de dicho servicio, y dimensionarlo como un todo.

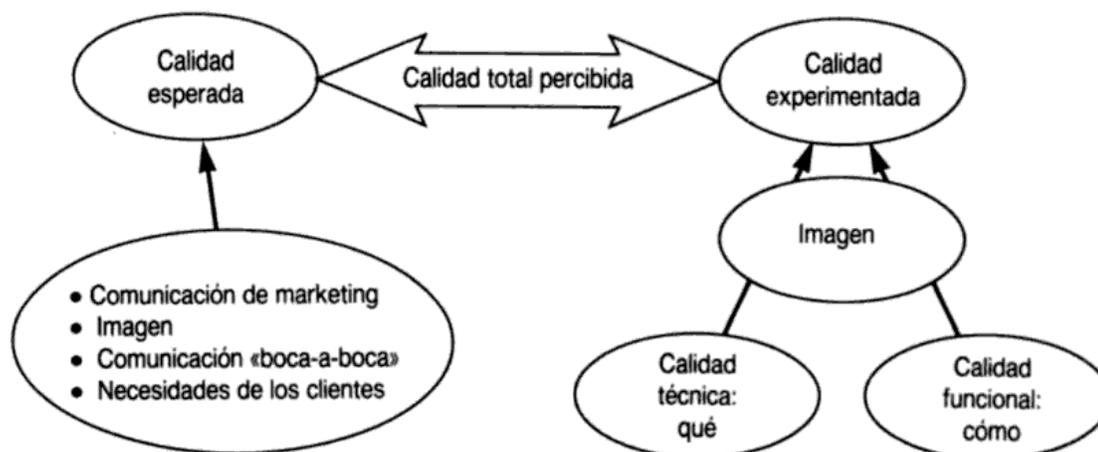
Ilustración 3. Dos dimensiones de la calidad de los servicios



Fuente: Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios (Grönroos, 1994)

Al tratarse de servicios, la calidad percibida tiene un alto grado de subjetividad; sin embargo, el marketing tiene un alto grado de responsabilidad en este proceso de percepción, ya que comunica y genera una expectativa en el cliente con respecto al servicio. Según Grönroos (1994), al agregar el marketing al proceso y sumado a esto se agregan los productores de bienes que prestan servicios, se tiene un proceso de calidad completo llamado “calidad total percibida”, siendo la suma de la calidad esperada y la calidad experimentada; la primera generada por las expectativas que crea la comunicación de marketing, la imagen, el voz a voz y las necesidades de los clientes, y la segunda creada por lo que el cliente recibe en todo el proceso de compra del servicio. Con mayor detalle se muestran los componentes en la ilustración 4.

Ilustración 4. Calidad percibida total



Fuente: Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios (Grönroos, 1994)

Una de las preguntas que pueden surgir es: ¿las actividades de marketing de servicios son las mismas que en el marketing de productos? Según Esteban (2005) las empresas de servicios comparten elementos de marketing que utilizan las empresas de bienes, pero el marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) de las primeras tiene características particulares. En el producto, las empresas de servicios lo producen en presencia del cliente y de factores como las instalaciones, las personas que atienden, entre otros, influyen inclusive en la calidad. En el precio, es directamente valorado de acuerdo con la calidad total percibida en el proceso, al ser

un intangible todos los componentes del proceso de entrega del producto influyen en la valoración del precio. En la plaza, la manera de distribución del servicio depende de la atención de la fuerza de ventas (cara a cara), de las sucursales y diferentes canales que la empresa disponga para que sus clientes puedan ser atendidos. En la promoción es fundamental la coherencia entre lo comunicado y lo percibido en la entrega del servicio, jugando un papel muy importante el lugar donde se da el ejercicio de tangibilización de la oferta de valor de la empresa hacia el cliente.

De acuerdo con Esteban (2005) el marketing de servicios debe contemplar tres P's adicionales en la mezcla de mercadeo: personas, procedimientos y servicio al consumidor. Por tener los servicios su característica de Inseparabilidad, la quinta P de Personas es fundamental, pues son ellas quienes llevan a cabo el servicio y depende de ellas la calidad percibida del cliente, así que se debe tener total cuidado con la preparación, capacitación, calidez, claridad, cordialidad, y demás aspectos que son propios de las personas y que influyen en la prestación del servicio. La sexta P de Procedimientos hace alusión a los mecanismos y rutinas que se establecen para la prestación del servicio y estos igualmente influyen en la calidad, como por ejemplo el proceso para la atención en un banco al tomar un ficho que decide el orden de atención, o el proceso de compra de un tiquete aéreo y el chequeo para embarcar a través de una aplicación móvil que facilita el abordaje. Y la última P de Servicio al Consumidor (customer service) aunque no viene de una palabra que comience por P propiamente, hace referencia a la adopción de un principio vital que toda empresa de servicios debe tener y es la orientación al consumidor en todos sus aspectos, desde las actividades de marketing (marketing mix) que son propiamente coordinadas por el departamento de marketing, hasta las funciones de marketing que son responsabilidad de todos los integrantes de la compañía.

5.1.2. Modelos de diagnóstico

Ante todo proceso de consultoría, el consultor se enfrenta al dilema de que necesita analizar la situación, recopilando la mayor cantidad de información efectiva en un periodo de tiempo razonable. Sin embargo, la organización o quienes lo hayan contratado, requieren el diagnóstico en el menor tiempo posible, ya que, normalmente, de estos se desprenden importantes decisiones que deben tomar. De acuerdo con Rodríguez Mancilla (2005) el dilema radica en que no existe el tiempo necesario para abarcar la cantidad de información que puede

ser recolectada. Es por esta razón que el consultor debe seleccionar las opciones más adecuadas a la necesidad del diagnóstico, las cuales influenciarán en la calidad de este. El autor sugiere que el consultor no hace elecciones al azar sino que utiliza su criterio y experiencia, conjugando la visión que tiene de la empresa, los elementos centrales del problema y las formas de relación de estos elementos para elegir el modelo de diagnóstico que más se ajuste a las necesidades de información.

El diagnóstico es la segunda fase del proceso de consultoría pero en realidad es la primera fase operativa. Según Kubr (2000) el objetivo del diagnóstico es examinar el problema que afronta el cliente y poniendo al descubierto los factores causantes de este, para luego preparar la información y decidir cómo orientar el trabajo hacia la solución.

La fuente de los datos pueden ser registros, acontecimientos, condiciones o recuerdos, y pueden ser internos o externos a la empresa (publicaciones, informes, datos de los clientes y competidores, y opiniones de personas, entre otros). Para obtener esta información el consultor puede recuperar los datos registrados, utilizar la observación, realizar encuestas, realizar entrevistas, reuniones con empleados, directivos, clientes, público objetivo, entre otros. El consultor también puede acudir a estimaciones pero solo cuando son hechos probados o cuando estos son difíciles de conseguir.

Existen gran cantidad de modelos de diagnóstico. Algunos de ellos, los más conocidos y aplicados en la actualidad son:

- PESTEL: Proporciona una lista completa de las influencias en el posible éxito o fracaso de las estrategias particulares. Se realiza el análisis desde seis dimensiones: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ambiental y Legal (Hernández, 2014).
- Factores claves de cambio o tendencias: Describen los cambios estructurales en la sociedad. Ellos influyen en todos los aspectos de la sociedad y tienen un efecto de larga duración. Afectan con gran impacto la actividad empresarial y de manera generalizada. Pueden ser macrotendencias que son el menor de los principales movimientos de tendencia, asignados a las respectivas megatendencias, o microtendencias que son los últimos adelantos e innovaciones y los primeros signos concretos de movimientos de tendencias emergentes (Castellanos Domínguez, Fúquene Montañez, & Ramírez Martínez, 2011).

- Escenarios: Permiten generar diferentes alternativas cuando en el entorno existe alta complejidad derivada de un cambio rápido. Los escenarios son vistas detalladas y plausibles de cómo el entorno empresarial de una organización podría desarrollarse en el futuro, basados en los factores PESTEL y en los factores clave para el cambio (tendencias) sobre el que hay un alto nivel de incertidumbre (Schwartz & Vásquez, 2011).
- Cinco Fuerzas de Porter: Originalmente desarrollado como una forma de evaluar la atractividad (potencial de ganancias) de diferentes industrias. Las cinco fuerzas son: las barreras de entrada en una industria, la amenaza de sustitutos a los productos o servicios de la industria, el poder de los compradores de productos de la industria o servicios, el poder de los proveedores en la industria y el grado de rivalidad entre competidores en la industria (Porter, 2015).
- Océano Azul: Es una estrategia basada en dejar de lado la competencia destructiva entre las empresas (concepto de competencia de los océanos rojos), encontrando un espacio nuevo y desconocido en el mercado de forma innovadora, procurando crear demanda nueva y oportunidades para un crecimiento rentable y sostenible para la empresa, con beneficios reales para el consumidor y la sociedad (Kim, Mauborgne, & De Hassan, 2008). Un ejemplo real de la aplicación de esta estrategia la vemos en la exitosa empresa Circo Del Sol (Cirque Du Soleil), una compañía de artistas callejeros creada a principios de 1980 en la pequeña ciudad de Quebec, que ofrecía una visión única de las artes circenses: Libre de animales, llamativa, dramática, hermosa y reflexiva, convirtiéndose en un nombre conocido en todo el mundo por haber redefinido la forma en que el mundo ve el circo (Cirque Du Soleil, 2019).

5.1.2.1. **Factores determinantes en la supervivencia empresarial**

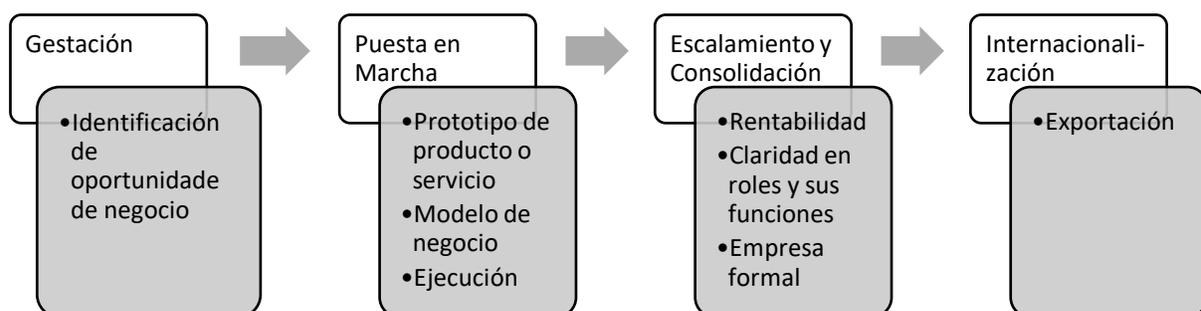
Es importante analizar igualmente qué factores inciden en la supervivencias de empresas como Sie7e. En este sentido, Arias y Pérez (2014) enfatizan sobre cuatro fases de todo emprendimiento: la primera es la *Gestación*, donde el emprendedor descubre su oportunidad de negocio, la cual se deriva de experiencias adquiridas e ideas concebidas a partir de posibles puestas en práctica que puede capitalizar.

La segunda es la *Puesta en Marcha*, donde realiza un prototipo de su producto o servicio, modela el negocio y pone en práctica lo planteado. La tercera fase es *Escalamiento y Consolidación*, donde el emprendedor espera obtener rentabilidad de su negocio, cada uno de

los miembros tiene claras sus funciones y responsabilidades, y el empresario pasa de tener un negocio informal a formalizar la empresa, dejando de ser un administrador de incertidumbre y pasa a convertirse en un administrador de recursos.

La cuarta fase es la Internacionalización, que se lleva a cabo cuando lleva sus productos y servicios a otros países, pasando por un escalamiento de su empresa y cumpliendo estándares más avanzados (Ver ilustración 5).

Ilustración 5. Fases del emprendimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de Arias y Pérez (2014).

Sie7e es un emprendimiento que se encuentra en la fase de escalamiento y consolidación. Teniendo en cuenta las circunstancias que se presentan en esta fase de emprendimiento es recomendable considerar una planeación del negocio, especialmente para realizar la puesta en marcha, pues uno de los temas más complejos para las empresas es desarrollar la función comercial adecuadamente, ya que en la mayoría de las veces su parte fuerte es la producción de sus productos y se le dificulta llevarlos al mercado (Arias & Pérez, 2014).

Si no se realiza una planeación adecuada, lo más probable es que el negocio fracase, sumándose a la lista de empresas que cierran operaciones. Cada año, diferentes entidades como Confecámaras, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), agremiaciones, entre otros, brindan información sobre el número de empresas que se crean en el país, relacionando los datos con crecimiento económico e impulso de la economía, sin embargo, algunos dejan de lado las cifras que muestran el cierre de empresas y las causas de estas decisiones.

Según el Informe de Dinámica Empresarial en Colombia al cierre del año 2017 (Confecámaras, 2018) se muestra que en dicho año se crearon 323.265 unidades productivas conformadas

por 70.022 sociedades y 253.243 personas naturales. Del total del país, 40.778 unidades productivas nuevas se crearon en Antioquia que corresponde a una participación del 12,6% y con un crecimiento del 8,8% con respecto al año 2016, como se muestra en la tabla 2.

No obstante, las unidades productivas canceladas en Colombia fueron 154.360 y en Antioquia fueron 21.635, cifra que corresponde a más de la mitad comparada con la creación de unidades económicas del mismo año.

Tabla 2. Departamentos con mayor contribución a la creación de empresas 2017/16

Departamento	2016	2017	Part. % 2017	Var. % 2017/16
Bogotá	69.945	72.730	22,5	4,0
Antioquia	37.492	40.778	12,6	8,8
Valle del Cauca	26.020	26.436	8,2	1,6
Cundinamarca	16.499	21.713	6,7	31,6
Santander	16.286	16.820	5,2	3,3
Atlántico	14.628	15.155	4,7	3,6
Boyacá	7.964	10.100	3,1	26,8
Meta	9.603	10.081	3,1	5,0
Tolima	8.585	9.968	3,1	16,1
Norte de Santander	12.068	9.693	3,0	-19,7
Bolívar	9.127	9.187	2,8	0,7
Huila	8.113	8.769	2,7	8,1
Risaralda	7.349	7.668	2,4	4,3
Magdalena	5.844	7.370	2,3	26,1
Nariño	6.980	7.201	2,2	3,2
Caldas	5.345	6.146	1,9	15,0
Cesar	5.866	5.916	1,8	0,9
Cauca	5.111	5.560	1,7	8,8
Quindío	4.627	5.475	1,7	18,3
Subtotal	277.452	296.766		
%total	92,1	91,8		

Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social (Confecámaras, 2018)

Por estas razones es importante hacer énfasis en los componentes que permiten la supervivencia de las empresas que apenas nacen, más aún con la dinámica de mercados en Colombia.

De acuerdo con lo expuesto en el informe Determinantes de la Supervivencia Empresarial en Colombia (Confecámaras, 2017), se evidencia que para la supervivencia de las empresas en nuestro país, algunos factores son más importantes y diferentes que en otros países. Estos factores se muestran en la ilustración 6.

Ilustración 6. Determinantes de la supervivencia empresarial



Fuente: Confecámaras, 2017

Como se evidencia en la ilustración 6 (Confecámaras, 2017), algunos factores son externos y otros internos, y de estos últimos la empresa tiene el control de su gestión y resultados. Por tal motivo, es fundamental que una empresa tenga en cuenta estos elementos y determine los planes de acción a seguir adecuadamente. Varios de los factores expuestos como lo son el tamaño, la estructura financiera y la orientación al mercado, se fortalecen con una apropiada planeación de mercadeo y ventas. De allí parte la importancia de tener la orientación de expertos en estos temas, ya sea personal contratado o entidades externas que apoyen el proceso, como ocurre con una empresa de consultoría.

Para Pérez (2017), las MiPymes son vulnerables ante los factores del entorno y esta condición se hace más aguda cuando son gestionadas por personas que no cuentan con los conocimientos y habilidades precisos para afrontar cambios en el mercado con una visión a mediano y largo plazo. De allí surge la necesidad de un apoyo que les permita suplir sus falencias y trabajar los planes de acción encaminados a cumplir con los objetivos propuestos, aunque también carecen de recursos para contratar asesorías que los apoyen en su proceso y su percepción de gasto frente a este tipo de inversiones que no le permite ver con claridad las oportunidades que obtienen de un proceso de consultoría.

5.1.3. Plan de Ventas

Toda empresa debería tener escrito un plan antes de poner en marcha su proyecto, aunque lo más común es que los emprendimientos comiencen sin tener este documento o lo tienen desactualizado. La recomendación, según la Guía de Inicio para Micro y Pequeñas Empresas (Proyecto Medellín Ciudad Cluster, 2011) es revisar los puntos clave para tener en cuenta para orientar el negocio como punto de partida.

Uno de los puntos clave es el Plan de Venta. Con el fin de que los emprendedores tengan un acercamiento más certero a sus públicos objetivos y cierren las brechas que puedan existir en el camino de llevar sus productos al mercado, se recomienda realizar una planeación en ventas. Andrés Velásquez (2013) sostiene que:

“El plan de ventas es un pronóstico, es decir, una predicción de eventos, en particular del comportamiento futuro de la demanda de un producto o servicio. Su propósito es reducir el riesgo en la toma de decisiones, en otras palabras, ajustar las acciones a los valores esperados de la demanda y variaciones de consumo, minimizando los costos o forzando situaciones económicas más rentables” (pág. 76).

Este plan está sujeto a la destreza de quien lo planea y a las técnicas trabajadas en el proceso de proyección, dejando este plan al margen del error de su promotor.

De acuerdo con el Proyecto Medellín Ciudad Cluster, mercadeo y ventas es el área de donde parte el negocio de la empresa o el proceso de producción si es una empresa industrial y tiene las siguientes funciones:

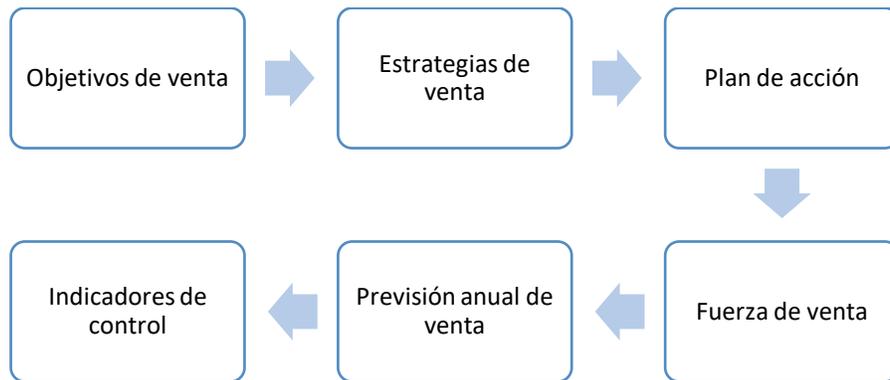
- Estudiar los mercados: como proveedores, clientes y competencia.

- Estudiar el crédito para los nuevos clientes.
- Analizar los proveedores de materias primas e insumos.

Además, el área de mercadeo es la responsable de la realización del plan de ventas y el plan de compras en una mediana y pequeña empresa (Proyecto Medellín Ciudad Cluster, 2011).

Teniendo clara la planeación estratégica de la empresa y conociendo sus aspiraciones de cara al mercado y a sus públicos de interés, se puede desarrollar el plan de ventas, el cual contempla los objetivos de ventas, estrategias de ventas, plan de acción, fuerza de ventas, previsión anual de ventas y los indicadores de control. Estos elementos se describen a continuación.

Ilustración 7. Pasos para la elaboración de un Plan de Ventas.



Fuente: elaboración propia

1. **Objetivos de Venta.** Estos se formulan luego del diagnóstico, pero antes de realizar las estrategias de ventas para definir qué desea lograr la empresa, es decir, qué metas quiere cumplir en un tiempo determinado. Estos objetivos están sujetos a los objetivos organizacionales. Aquí es fundamental la participación de los directivos y socios de la empresa (Sainz, 2008).
2. **Estrategias de Venta.** Son las guías que seguir para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas, sacarles provecho a las fortalezas y superar las debilidades. Las estrategias por definir en co-creación con el equipo directivo son: estrategias de cartera, estrategias de segmentación y posicionamiento, estrategias funcionales (precio, producto, distribución y comunicación) (Sainz, 2008).

3. *Plan de Acción*. Permite llevar a cabo las estrategias definidas, por esta razón se hace fundamental concretar las acciones que fijarán el marketing mix de la empresa, enfocado en las ventas, con un responsable de cada acción y un tiempo estipulado para su ejecución (Sainz, 2008).
4. *Fuerza de Ventas*. Corresponde a la determinación de las personas que llevarán a cabo el ejercicio comercial, la cantidad de ellas, el perfil necesario para lograr las metas de ventas y ser quienes gestionen las acciones de cara al cliente, el plan de capacitación apoyar su proceso y el esquema de comisiones de la fuerza de ventas. Este proceso está sujeto a las definiciones en los puntos anteriores.
5. *Previsión Anual de Ventas*. Consta de una aproximación al volumen de ventas que la empresa puede tener en un periodo de un año y este sirve de base para la aproximación a años posteriores. Según Soret y Giménez (2013), esta previsión es el soporte a los presupuestos de costos, gastos e inversiones y se define con base en supuestos controlables y no controlables, estimando el futuro comportamiento de la empresa, y por ser el futuro incierto, esta estimación no debe juzgarse por su coincidencia en los resultados sino por la asertividad en la estimación según los modelos cuantitativos, conocimiento del mercado y la eficacia en las acciones comerciales y de mercadeo que se plantea la empresa.
6. *Indicadores de Control*. Definen cuáles serán los datos que necesita la empresa para realizar el seguimiento correcto al plan de ventas, obteniendo información que permita conocer la evolución real versus lo planificado y se pueda tomar las acciones correctivas necesarias y obtener los objetivos propuestos. Los indicadores de control se realizarán de acuerdo con los objetivos de ventas planteados, teniendo en cuenta diferentes tipos de indicadores como financieros, de recursos y de cumplimiento (Salgueiro, 2001).

5.2. Marco Conceptual

Para llevar a cabo un plan de ventas, es necesario realizar una serie de pasos, comenzando por el diagnóstico integral de la empresa o emprendimiento, identificando aspectos a nivel interno y externo. Para realizar dicho diagnóstico y posterior plan de ventas, existen diferentes metodologías y para el presente trabajo de consultoría se tendrán en cuenta las que se exponen a continuación:

5.2.1. Matriz EFI

La Matriz EFI es una técnica que evalúa los factores internos de la empresa de una forma subjetiva, ya que está dada por las apreciaciones que tienen los dueños y directivos de la empresa, reconociendo las áreas funcionales clave de la organización. Se determinan sus fortalezas y debilidades, se asigna un peso a cada una y se califican según su importancia, dando como resultado un peso ponderado para llegar a la formulación de estrategias que permitan mejorar o aprovechar según sea el caso (Hernández, 2014). La forma de realizarla se describe a continuación, de acuerdo con la metodología expuesta por Zacarías Hernández en su libro Administración Estratégica (2014).

Paso 1: Diseño del esquema (ver tabla 3)

Paso 2 (columna 1): Se deben definir las áreas funcionales clave de la empresa.

Paso 3 (columna 2): Se debe determinar las debilidades y fortalezas de cada una de las áreas funcionales clave, apoyado en cifras, informes e históricos que soporten la designación.

Tabla 3. Formato para la evaluación de factores internos

(1) Área funcional clave	(2) Factor interno clave	(3) Peso	(4) Calificación (1 a 4)	(5) Valor peso ponderado
Administración	Debilidades			
Comercialización	1			
Producción	2			
Finanzas	.			
Contabilidad	.			
Seguros	.			
I+D	N			
Administración	Fortalezas			
Comercialización	1			
Producción	2			
Finanzas	.			
Contabilidad	.			
Seguros	.			
I+D	N			
TOTAL		$\Sigma = 1.00$		$\Sigma = 1-4$

Fuente: Hernández (2014)

Paso 4 (columna 3): se le otorga un peso a cada factor interno clave, es decir, a cada fortaleza o debilidad determinada, entre 0,0 (nada importante) y 1,0 (muy importante). El valor que se asigna a cada uno debe indicar qué tanta repercusión tiene en el rendimiento de la empresa, dando a conocer su importancia relativa para que sea exitoso en la industria. La sumatoria de todos los valores de la columna 3 debe ser igual a 1,0.

Paso 5 (columna 4): se debe calificar cada factor interno clave con valores entre uno y cuatro, así: 4 - fortaleza mayor, 3 - fortaleza menor, 2 - debilidad menor y 1 - debilidad mayor.

Esta calificación se basa en criterios de la empresa, ya que el peso (columna 3) se basa en la industria.

Paso 6 (columna 5): estos datos son el resultado de multiplicar los valores de la columna tres (3) y los valores de la columna cuatro (4) en cada factor clave interno y así obtener el valor ponderado.

Paso 7: se suman los valores ponderados de la columna cinco (5) para obtener el valor ponderado total de la empresa. Este debe ser entre 1,0 y 4,0.

Paso 8: se interpretan los resultados, se formulan las estrategias y se emprenden acciones.

El valor ponderado promedio es 2,5. Cuando el valor ponderado total de la empresa es superior a 2,5 indica que la empresa es sólida internamente. Cuando el valor ponderado total es inferior a 2,5 indica que la empresa tiene una posición interna débil. Cuando un factor interno clave es una debilidad y una fortaleza al mismo tiempo, se debe incluir dos veces en la matriz y asignar un peso y una calificación, tanto en fortaleza como en debilidad.

Según lo expuesto por David (2003), lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables (Ver tabla 4).

Tabla 4. Ejemplo de Matriz EFI

FACTOR PARA ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Adquisición de maquinaria moderna	0.06	4	0.24
2. El margen de utilidad subió a 6.94	0.16	4	0.64
3. la moral del personal es alta.	0.18	4	0.72
4. Sistema nuevo de informática.	0.08	3	0.24
5. La participación en el mercado se incrementó en un 24%	0.12	3	0.36
DEBILIDADES			
1. Demandas legales sin resolver.	0.05	2	0.10
2. La capacidad de la planta ha disminuido en un 74%.	0.15	2	0.30
3. Falta de un sistema para la administración estratégica.	0.06	1	0.06
4. El gasto para la investigación y desarrollo se ha incrementado en un 31%	0.08	1	0.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces.	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		2.80

Fuente: Talancón (2006)

5.2.2. Matriz EFE

Permite evaluar factores externos a partir de la medición de las 5 Fuerzas de Porter, determinando oportunidades y amenazas que la empresa podrá valorar y ponderar según su desarrollo. Para obtener los resultados, sugiere seguir los pasos detallados por la metodología expuesta en el libro Administración Estratégica (Hernández, 2014).

Paso 1: diseño del esquema (ver tabla 5)

Paso 2 (columna 1): se analizan los factores externos clave más influyentes en la empresa, teniendo en cuenta las fuerzas del entorno político, económico, socio-cultural, tecnológico y global. Los participantes en el ejercicio de construcción de la matriz EFE deben conocer muy bien la información del entorno externo y cómo aplican a las operaciones internas de la empresa.

Tabla 5. Formato para la evaluación de factores externos

(1) Factores externos	(2) Factor externos clave	(3) Peso	(4) Calificación (1 a 4)	(5) Valor ponderado	(6) Área clave para resultados
Político	Amenazas				
Económico	1				
Socio-Cultural	2				
Tecnológico	.				
Global	n				
Político	Oportunidades				
Económico	1				
Socio-Cultural	2				
Tecnológico	.				
Global	n				
TOTAL		$\Sigma = 1.00$		$\Sigma = 1-4$	

Fuente: Hernández (2014)

Paso 3 (columna 2): se determinan los factores externos clave para la organización, es decir, las oportunidades y amenazas. Debe sustentarse en porcentajes, índices e informes.

Paso 4 (columna 3): se asigna un peso a cada factor entre 0,0 (nada importante) y 1,0 (muy importante). Este valor indica la importancia relativa de cada factor para tener éxito en el sector de la empresa. Los valores adecuados se obtienen realizando comparaciones con la competencia y llegando a un consenso de grupo. La suma de los valores debe ser igual a 1,0.

Paso 5 (columna 4): se califica cada factor clave con una escala entre uno y cuatro, indicando con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde: 4 – respuesta excelente, 3 – respuesta por arriba del promedio, 2 – respuesta de nivel promedio y 1 – respuesta deficiente.

Así pues, las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias internas que ha formulado la empresa, mientras que los valores de los pesos o ponderaciones se basan en el sector.

Paso 6 (columna 5): estos datos se obtienen al multiplicar los valores de la columna 3 y la columna 4, resultando el valor ponderado.

Paso 7: se suman los valores de la columna 5 para determinar el valor ponderado de la empresa y este debe estar entre 1,0 y 4,0.

Paso 8 (columna 6): se define a qué área clave para resultados le corresponde atender la oportunidad o amenaza resultante. A esta área cae la responsabilidad de atender mediante un plan.

Paso 9: se interpretan los resultados, se toman decisiones y se emprenden acciones.

De acuerdo con David (2003), la clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas, así se podrá evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una organización, comparando el resultado del peso ponderado total de las oportunidades versus las amenazas. Esto se podrá ver mejor en el ejemplo presentado en la tabla 6.

Tabla 6. Ejemplo de Matriz EFE

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. El Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México fomenta el crecimiento.	0.08	3	0.24
2. Los valores del capital son saludables.	0.06	2	0.12
3. El ingreso disponible está creciendo en un promedio de 3% al año.	0.11	1	0.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables.	0.09	4	0.36
5. El software nuevo puede aumentar el ciclo de vida del producto.	0.09	4	0.36
AMENAZAS			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos norteamericanos.	0.10	2	0.20
2. El dólar ha ido perdiendo terreno frente al euro.	0.12	4	0.48
3. La República de Rusia no es políticamente estable.	0.07	3	0.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	0.13	2	0.26
5. Las tasas de desempleo en el mundo han ido aumentando.	0.10	1	0.10
TOTAL:	1.00		2.44

Fuente: Talancón (2006)

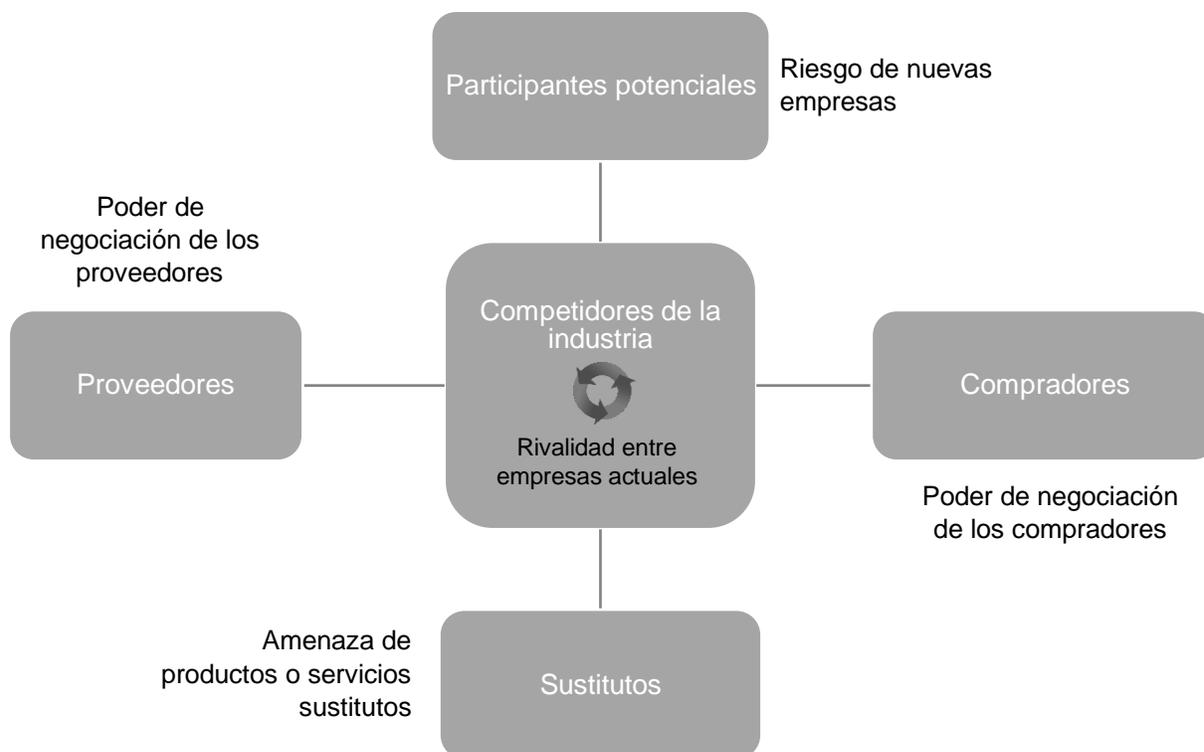
5.2.3. Cinco Fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas corresponden a una técnica de análisis que según Porter (2015) permite conocer en qué industria se encuentra la empresa y qué tan rentable es, a partir de 5 fuerzas de la competencia: amenaza de nuevos competidores, amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales. Estas cinco fuerzas combinadas determinarán la capacidad de la empresa para ganar en dicha industria.

Los cinco factores establecen la rentabilidad de una industria debido a que tienen influencia en los elementos del rendimiento como lo son los precios, los costos y la inversión que deben hacer las empresas para ingresar o para mantenerse. Por ejemplo, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos o servicios sustitutos influyen en los precios que se darán a los clientes y el valor agregado que las empresas tienen para ofrecer, lo que hace tener su diferenciación. Los costos de la materia prima y otros insumos dependen del poder de negociación de los proveedores. La intensidad de la rivalidad entre las empresas actuales afecta los precios y los costos para competir en eficiencia en la producción, desarrollo de productos (I+D+i), publicidad y fuerza de ventas. El riesgo de la entrada de nuevos competidores restringe los precios y moldea la inversión necesaria para disuadir a otros participantes (Porter, 2015).

De acuerdo con Porter (2015), cada una de las fuerzas está compuesta por elementos que la caracterizan y de acuerdo con el comportamiento de estos se establece la estructura de la industria, por ende la fuerza de cada uno de los cinco factores competitivos. Para mayor claridad, se muestran estos elementos en la ilustración 8. Para conocer una industria y su fuerza competitiva, es fundamental realizar este análisis, detallando cada uno de los elementos que componen la estructura de las fuerzas, además porque ayuda a complementar el análisis de factores internos y factores externos de la empresa, es decir, conocer mejor las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades con las que cuenta la compañía, teniendo un panorama claro de la industria a la que se enfrenta y los recursos con los que cuenta y los que debe obtener en caso de no tenerlos (Hernández, 2014).

Ilustración 8. Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2015)

También es importante tener claro que este análisis de las fuerzas competitivas de una industria no es estático, ya que las dinámicas en el mercado local, regional, nacional y global son cada vez más cambiantes, es decir, esas dinámicas conllevan revisar constantemente las estrategias de las compañías para generar flexibilidad en la adaptación al cambio del comportamiento del mercado. Además, cuando se generan entradas de nuevos participantes o modificaciones a la estrategia por parte de los participantes actuales, es altamente probable que se dé una modificación a la estructura de la industria, destruyendo la estructura actual o mejorándola, afectando directamente la rentabilidad del sector (Porter, 2015). Para brindar mayor claridad, en la ilustración 9 se pueden evidenciar los elementos más relevantes de cada una de las fuerzas competitivas y que son las que influyen en el comportamiento de cada sector.

Ilustración 9. Elementos de la estructura de la industria



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2015)

5.2.4. Matriz FODA

Una vez obtenida la información de la Matriz EFI, Matriz EFE y las 5 Fuerzas de Porter, se modela la Matriz DOFA, también conocida como Matriz FODA, una técnica que permite tomar los elementos recopilados en el análisis externo (oportunidades (O) y amenazas (A)) y en el análisis interno (fortalezas (F) y debilidades (D)), y determinar la relación entre los factores FO, DO, FA, DA, dando como resultados estrategias que permitan mejorar las condiciones, aprovechar las ventajas y mitigar los riesgos (Hernández, 2014).

De acuerdo con Ponce Talancón (2007), la Matriz FODA se realiza siguiendo los siguientes pasos:

Paso 1: se debe definir el objetivo, por ejemplo, en el caso de la presente consultoría, la Matriz FODA se realizará para complementar el diagnóstico integral de la empresa Sie7e y con este sentar las bases para realizar un plan de ventas.

Paso 2: se realiza el esquema que se muestra en la tabla 7, trayendo la lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas según en el análisis realizado en las Matrices EFI y EFE.

Tabla 7. Matriz FODA

MATRIZ FODA	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
1 . N	1 . N Lista de fortalezas	1 . N Lista de debilidades
Oportunidades (O) Lista de oportunidades 1 . N	Estrategias FO Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias DO Minimizar las debilidades aprovechando oportunidades
Amenazas (A) Lista de amenazas 1 . N	Estrategias FA Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	Estrategias DA Minimizar las debilidades y evitar amenazas

Fuente: Hernández (2014)

Paso 3: definir las estrategias a seguir, teniendo en cuenta que las Estrategias FO son aquellas que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades, las Estrategias DO con las que se plantean para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades, las Estrategias

FA son las fortalezas que se evitan o mitigan el impacto de las amenazas y las Estrategias DA son las que minimizan las debilidades y evitan las amenazas. En cada una de estas estrategias planteadas se debe mostrar entre paréntesis a qué número de la lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas hace referencia.

Según David (2003), de la Matriz FODA o DOFA pueden realizarse interesantes observaciones, como el cuadrante de estrategias FO que es la más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil (FA), determinando estrategias para combatir las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización. En la tabla 8 se muestra un ejemplo FODA para la empresa Transnacional Hershey Food Corporation.

Tabla 8. Ejemplo de Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de ingresos en 10% anual. 2. Incremento en publicidad. 3. Calidad de primera. 4. Incremento en investigación y desarrollo. 5. Reducción de pasivo a largo plazo. 6. Amplia variedad de productos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja moral de los empleados. 2. Importaciones mayores a exportaciones. 3. Demanda estacional. 4. El transporte es costoso. 5. Reglamentos locales para la importación de insumos.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercados emergentes en búsqueda de inversionistas 2. Mercados emergentes cuentan con mano de obra barata 3. Beneficio del tipo de cambio 4. Pérdida de la competencia local de participación de mercado. 5. Especialización en confitería y chocolates. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición de productores de la industria en México (F1, F5, F6, O1, O2, O3, O5) 2. Desarrollo de nuevos productos (F1, F3, F4, O4, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación de unidades celulares de producción 2. Adquisición de canales de distribución (Integración hacia delante) 3. Intensificación de publicidad y promociones en temporadas de venta bajas (D3, O4)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de precio del cacao 2. Formación de bloques económicos 3. Variación de clima en áreas productoras de cacao 4. Crecimiento de la competencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición de valores futuros de cacao (F1, A1, A3) 2. Desarrollo de nuevos productos (F1, F4, A1, A4) 3. Almacenamiento de materias primas (F1, A1, A2, A3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la participación de mercado internacional. (D2, D5, A2)

Fuente: Talancón (2006)

5.2.5. Modelo Canvas

Con la recopilación de información realizada en los modelos anteriores, es necesario comprender la empresa de cara a su desarrollo en todos los frentes de trabajo y por ende se hace necesario desarrollar el Modelo de Negocio – Canvas, una metodología diseñada por Alexander Osterwalder (2010) que permite conectar nueve módulos en un modelo de negocio que describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. En la ilustración 10 se puede apreciar cada uno de los módulos.

Ilustración 10. Principios clave del Business Model Canvas



Fuente: *Metamodelo del Proceso de Incubación de Empresas: Componente Modelo de Negocio* (Carballo, 2016)

De acuerdo con el Modelo Canvas (Osterwalder, 2010), a continuación se describen cada uno de los nueve módulos que lo componen.

1. *Segmentos de clientes* hace referencia a quién se le ofrece los productos o servicios, para quiénes la empresa crea valor, los clientes más importantes. Estos pueden ser mercado de masas, mercado de nicho, segmentado, diversificado o plataforma multilateral.
2. *Propuesta de valor* se refiere al valor que entregamos a los clientes, cuál de sus problemas se ayudará a resolver, cuáles serán los productos y servicios que se brindarán a cada segmento de cliente y qué necesidades se están satisfaciendo. Las principales

características para tener en cuenta en la propuesta de valor son novedad, rendimiento, personalización, hacer el trabajo, diseño, estatus, precio, reducción de costos, reducción de riesgo, accesibilidad, conveniencia y usabilidad.

3. *Canales* hace referencia a qué canales quieren ser contactados los segmentos de cliente, cómo se contactan ahora, cómo están integrados los canales de la empresa, cuáles funcionan mejor, cuáles son más eficientes en costos y cómo integra la empresa los canales con las rutinas de los clientes. Cada canal debe revisarse en cinco fases:
 - a. Conciencia: cómo la empresa consigue conciencia sobre los productos y servicios que ofrece.
 - b. Evaluación: cómo ayuda la empresa a sus clientes a evaluar la propuesta de valor.
 - c. Compra: cómo la empresa permite a los clientes a adquirir los productos y servicios.
 - d. Entrega: cómo la empresa lleva la propuesta de valor a los clientes.
 - e. Post venta: cómo la empresa proporciona soporte a los clientes posterior a la venta.
4. *Relación con los clientes* muestra la manera en que la empresa se relaciona y mantiene la relación con los segmentos de cliente, cuáles se han establecido, cómo están integrados al modelo de negocio y cuánto cuestan. Como ejemplos de relación se tiene la asistencia personal, asistencia personal dedicada, autoservicio, servicios automatizados, comunidades, co-creación, entre otros.
5. En la *Fuentes de ingresos* se detalla para qué valor están realmente dispuestos a pagar los clientes, para qué pagan actualmente, cómo están pagando ahora, cómo prefieren pagar y cuál es la contribución de cada fuente de ingresos a los ingresos totales. En este módulo es necesario tener en cuenta que existen varios tipos de fuentes de ingresos, por ejemplo, la venta de activos, pago por uso, cuota de suscripción, préstamo, alquiler, leasing, licencias, tasas de intermediación, publicidad, entre otras. A la hora de hablar de precios fijos existen varios tipos como lo son las listas de precios y los que dependen de la funcionalidad del producto, del segmento de cliente o del volumen, y otros precios que son variables y dependen de la negociación, la gestión de rendimientos y el mercado en tiempo real.
6. *Recursos clave* indica qué recursos fundamentales requiere la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes y la fuente de ingresos. En los tipos de recursos se pueden evidenciar los físicos, intelectuales (datos, patentes, registros), humanos, financieros, entre otros.

7. Las *actividades clave* definen las actividades que son necesarias para la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes y la fuente de ingresos. Las actividades clave pueden ser de producción, de resolución de problemas, de plataformas y red, entre otras.
8. Los *socios clave* determinan quienes son los socios de la empresa, quiénes son los proveedores clave, qué recursos clave va a obtener la empresa de los socios y qué actividades realizarán. Para los socios es importante darles a conocer los motivadores de hacer parte de la empresa, como por ejemplo tener optimización de los recursos, reducción del riesgo e incertidumbre, y adquisición de recursos y actividades particulares.
9. La *Estructura de costos* define cuáles son los costos más importantes inherentes al modelo de negocio de la empresa, cuáles recursos y actividades clave son los más costosos, si el modelo de negocio está basado en el costo (precios bajos, automatización, entre otros) o en la propuesta de valor. Entre los costos para tener en cuenta se tienen los costos fijos, costos variables, economías de escala y economías de alcance.

5.2.6. Previsión de ventas

La previsión de ventas para una empresa es la proyección o estimación de las ventas de forma aproximada a la realidad, teniendo en cuenta varios factores tanto internos como externos que le permita al personal encargado tener unas metas claras pero en concordancia con la realidad del mercado y el presupuesto de la empresa, tal como lo explica Hernández (2012), donde es necesario conocer diferentes factores relacionados con la empresa, el mercado y el contexto, a la hora de realizar la previsión de ventas, como los siguientes:

- Ventas anteriores: detalle de las ventas de la empresa por periodos, líneas de negocio, productos, meses entre otros.
- Tendencias de la empresa: tendencia de crecimiento o decrecimiento al evaluar diferentes periodos de ventas de la empresa.
- Clientes: al conocer qué compran y cómo compran los clientes, se podrá definir predicción de las ventas.
- Plan de marketing: al conocer las acciones que del plan de marketing de la empresa se derivarán en ventas, se podrá estimar los rubros a alcanzar por la empresa.

- Potencialidad del mercado: al comprender el comportamiento del sector en el que la empresa se encuentra, su competencia, su tendencia de crecimiento o decrecimiento, cuota de mercado, entre otros, la empresa podrá generar estimaciones.
- Comportamiento económico general: conocer el comportamiento social, político y económico del lugar en el que se proyecta la empresa, permitirá generar estimaciones cercanas a la realidad y teniendo en cuenta el contexto externo a la empresa.

De acuerdo con i Díez (2003), la previsión de ventas debe contemplar cuatro características básicas:

- Realista: basados en el modelo de negocio de la empresa, los productos y servicios, y en coherencia con las cifras de ventas de la empresa de periodos anteriores.
- Contextualizada: abarcando el contexto del externo de la empresa como lo es el mercado, la competencia, el sector y el contexto interno con la ejecución de empresa hasta el momento y sus planes.
- Alcanzable: sienta posible lograrlo según el presupuesto de ejecución que destine la compañía en el ejercicio.
- Objetiva: sin permitir juicios o pretensiones subjetivas que afecten la previsión de las ventas.

La previsión de ventas tiene como objetivo el desarrollo de los procesos comerciales, de marketing y de la empresa en general, con un enfoque claro y mejor aprovechamiento de los recursos y para lograrlo, se requiere utilizar diferentes técnicas, tanto cualitativas como cuantitativas para llegar a la estimación adecuada, acorde con los factores clave antes mencionados.

San Martín (2008) expone que la técnica más adecuada para realizar la previsión de ventas dependerá de la información histórica que tenga la empresa, que en el caso de la empresa Sie7e es solo de un año con dos clientes, es decir, muy poca; el horizonte temporal para cual se realizará la previsión, ya sea corto, mediano y largo plazo; la exactitud con la que se desea tener la previsión, con métodos objetivos o subjetivos, cualitativos o cuantitativos; la disponibilidad de recursos de la empresa; y las técnicas y conocimientos estadísticos disponibles. En las tablas 9 y 10 se muestran las diferentes técnicas que se pueden utilizar para realizar una previsión de ventas.

Tabla 9. Técnicas de Previsión de Ventas para las empresas que tienen datos históricos de ventas – Técnicas más cuantitativas y objetivas

<p>Enfoque de Series Temporales (a corto plazo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos gráficos • Métodos ingenuos • Técnicas de alisado (MMS y AES) • Descomposición de series temporales • Métodos Box-jenkins
<p>Enfoque de Análisis Causal (a mediano y largo plazo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regresiones • Modelos econométricos • Análisis input-output

Fuente: elaborado a partir de San Martín (2008)

Tabla 10. Técnicas de Previsión de Ventas para las empresas que no tienen datos históricos de ventas – Técnicas más cualitativas y subjetivas

<p>Enfoque de Investigación de Mercados (a corto plazo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Test y encuestas de intención de compra • Test de concepto y de producto • Test de mercado
<p>Enfoque Subjetivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A corto y mediano plazo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Estimaciones de vendedores ○ Reuniones de directivos y jurados de opinión ○ Observación • Mediano y largo plazo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Analogías ○ Brainstorming ○ Método Delphi

Fuente: elaborado a partir de San Martín (2008)

Por la poca información histórica con la que cuenta la empresa Sie7e, se utilizarán las encuestas de intención de compra y las estimaciones de vendedores y directivos.

5.2.6.1. Evaluación de relación de variables

Dentro del análisis del resultado de las encuestas a realizar a empresas que son público objetivo de Sie7e, para la recolección de información en la previsión de ventas, se utilizará un método de evaluación de relación de variables llamado Chi Cuadrado, prueba que según Gómez (2008) parte del supuesto que las variables analizadas son independientes, es decir, que no existe ninguna relación entre ellas. El objetivo de esta prueba es contrastar la hipótesis mediante el nivel de significación, por lo que si el valor de la significación es mayor o igual que el Alfa (0.05= error), se acepta la hipótesis; pero si es menor, se rechaza. Al rechazarse, se deduce que las variables tienen un grado de dependencia y se relacionan entre sí.

Los resultados de este análisis se derivan de ingresar la información de los resultados de la encuesta al programa estadístico SPSS, el cual les altamente utilizado para el procesamiento de volúmenes de datos y por su interface agradable y de fácil acceso para los usuarios.

5.3. Marco Contextual

El presente trabajo de consultoría se realizará para la empresa Sie7e, un emprendimiento que brinda servicios en gestión de la comunicación para las medianas empresas, con el objetivo de convertirse en un aliado, en un área de comunicaciones satélite (Cortés, Entrevista de Diagnóstico de la empresa Sie7e, 2018).

Sie7e está radicada en el municipio del Retiro (Antioquia) y desea llegar a las medianas empresas del Valle de Aburrá y Oriente Cercano. La empresa está compuesta por un equipo de trabajo de siete personas, de las cuales la Directora Creativa, Carol Cortés es su fundadora y quien tiene el concepto claro y el manejo estratégico de la oferta de valor. Los miembros del equipo trabajan mediante la modalidad de prestación de servicios por hora/labor, es decir, participan en la elaboración de las propuestas por horas y cuando una propuesta es aprobada, el equipo conoce la planeación de tiempo a dedicar y las funciones a realizar.

No hay formalización de la empresa ante Cámara de Comercio, pues la facturación se hace a nombre de Carol Cortés como persona natural y ella realiza los pagos a los miembros del equipo que participan en la ejecución de las propuestas.

La comunicación del equipo de trabajo se realiza telefónicamente y digital, optando por el teletrabajo para realizar las funciones asignada y para el seguimiento a las funciones, se tiene

establecidas dos reuniones semanales (Cortés, Entrevista de Diagnóstico de la empresa Sie7e, 2018). Para Sie7e, la modalidad de teletrabajo brinda la posibilidad a las personas de sentirse activas laboralmente en un espacio elegido y cómodo, permite la concentración y desarrollo de enfoque en la tarea a realizar. Para profundizar sobre este tema, el libro blanco del teletrabajo (CCD, 2012) generado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MinTic) muestra que el teletrabajo aumenta la productividad de las empresas en 23%, reduce el ausentismo en 63%, disminuye la planta física en 18% y aminora el retiro voluntario de empleados en un 25%.

La empresa Sie7e resalta en las entrevistas realizadas, el deseo de generar oportunidades de crecimiento laboral, aportando a la generación de empleo propia y para otras personas, ya que el desempleo y las condiciones laborales actuales resultan ser una problemática por resolver, pues según datos dados a conocer por el DANE, en 2017 la tasa de desempleo alcanzó el 9,4% y el crecimiento económico solo llegó al 1,8% (2018).

Esta situación económica en el país y la convicción de realizar un emprendimiento, es lo que ha impulsado a planear la empresa de una mejor manera y con el apoyo de un experto en los procesos comerciales, ya que en el ejercicio comercial realizado por la Directora Creativa, ha entregado alrededor de seis propuestas a clientes potenciales y de ellas se está ejecutando una, y está realizando una propuesta más para un séptimo cliente potencial (Cortés, Entrevista de Diagnóstico de la empresa Sie7e, 2018), siendo insuficiente para lograr los objetivos que se tienen trazados.

Este emprendimiento en cabeza de Carol Cortés busca ser muy cercana a sus clientes, comenzando poco a poco para crecer organizadamente y con un enfoque estratégico que agregue valor a las empresas que necesitan apoyo en la comunicación hacia sus públicos de interés. Esta idea de negocio es la que soporta la necesidad de tener planeación en todos los procesos y mayor énfasis de apoyo en el proceso comercial, pues no es un tema manejado con fortaleza por parte de su fundadora y por alguno de los miembros del equipo.

Además, es importante dar a conocer que las intenciones de Sie7e como empresa están basadas en distanciarse un poco de lo que se considera una Agencia de Comunicaciones, en el sentido de que este tipo de empresas están más enfocadas en la ejecución de planes de comunicación sin ahondar profundamente en el diagnóstico de sus clientes, con brechas entre las acciones propuestas y los objetivos estratégicos. Sin embargo, Sie7e quiere convertirse en

el aliado que comprende las necesidades de sus clientes potenciales, partiendo de la estrategia como clave del éxito, teniendo como base los objetivos que desea lograr la empresa, para asesorar, crear y gestionar las comunicaciones de sus clientes, combinando estos criterios con un ambiente de trabajo tranquilo, cómodo y familiar mediante el teletrabajo y la complementariedad de competencias y habilidades de los miembros del equipo (información tomada de entrevista de diagnóstico de la empresa Sie7e).

En una primera fase de contextualización, se investiga sobre las fuerzas competitivas del sector de agencias de comunicación en Medellín sin éxito, debido a que no se encuentra información puntual sobre ejercicios de investigación y análisis de las 5 fuerzas de Porter. Sin embargo, sí se recopilan diversas fuentes secundarias que hablan del comportamiento del sector y análisis de las agencias de comunicaciones desde diferentes perspectivas en el ámbito nacional.

Para efectos de actualidad, se hace referencia principalmente a la información que brinda el Ranking de las 300 empresas de la comunicación en Colombia, publicado en julio de 2018 por la Revista Publicidad y Mercadeo (Lombana, 2018). De acuerdo con esta publicación, la industria de la comunicación publicitaria se divide en las siguientes actividades económicas: Medios, Agencias, Promo y Activación, Agencias de Medios y Comercializadoras, Producción Audiovisual, Publicidad Exterior OOH (out of home), Investigación, Medios Digitales y Relaciones Públicas, como se muestra en la ilustración 11.

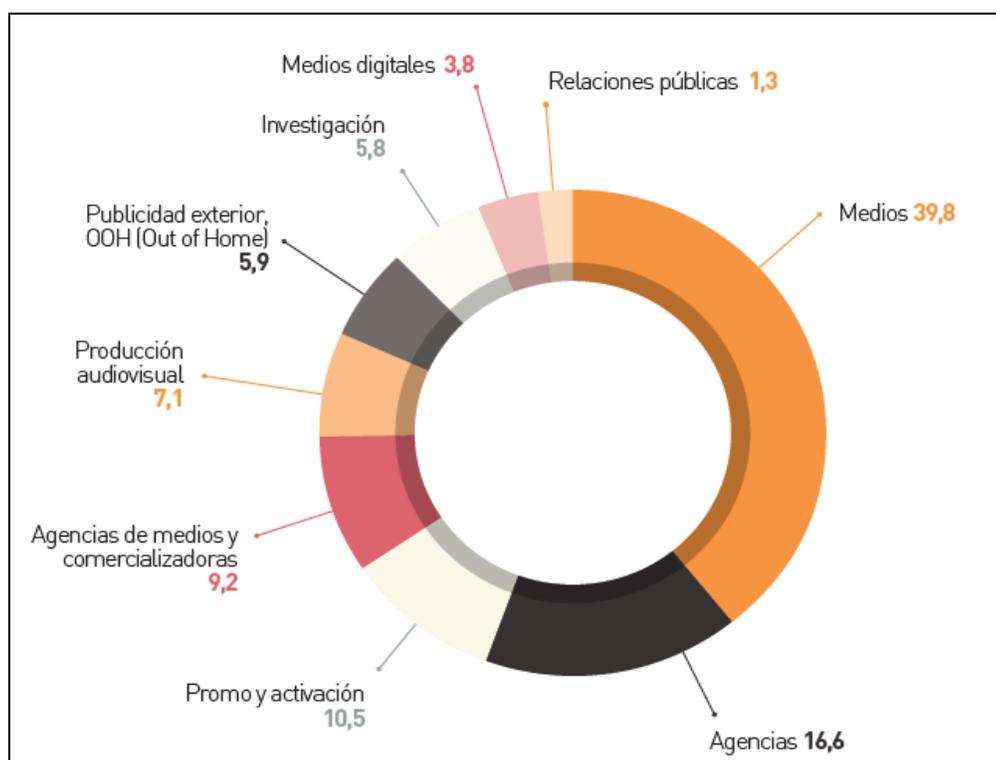
Para el primer semestre del año 2018, la industria de la comunicación publicitaria ha tenido altibajos en ingresos entre meses. Sin embargo, los resultados hasta junio han reportado mejor comportamiento que los mismos meses del año 2017 donde se reportaban caídas de la inversión publicitaria en un 6,5% (Lombana, 2018). En el periodo de enero a abril de 2018 el sector tuvo un crecimiento en sus ingresos del 4,1% con respecto al mismo periodo de 2017. Al comparar estos resultados con la encuesta de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) y los resultados de industria y comercio del DANE, demuestran que la tendencia es similar. Esto se aprecia con mayor precisión en la tabla 11 y demuestra que el ingreso en el sector de las agencias de comunicación está supeditado al comportamiento que registran los sectores industria y comercio en el país.

Tabla 11. Crecimiento de las ventas 2017 – 2018

AÑO	INDUSTRIA	COMERCIO (DANE)	PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE REPORTAN AUMENTO EN SUS VENTAS
2017	-0,4	-1,1	32,4
2017 (Enero a Mayo)	-1,4	-2,1	32,8
2018 (Enero a Mayo)	4	5,6	34,8.

Fuente: Ranking de las 300 empresas de la comunicación (Lombana, 2018)

Ilustración 11. Distribución de las ventas de la industria de la comunicación publicitaria



Fuente: Ranking de las 300 empresas de la comunicación (Lombana, 2018)

Las regiones que tienen la mayor concentración de las agencias de comunicación en el país son Bogotá D.C, Antioquia, Valle del Cauca, Atlántico y Santander, de acuerdo con la información que se detalla en la tabla 12, aportando el 96,2% del número de agencias y el 98,9% de las ventas de todo el país. Antioquia cuenta con 26 empresas de las 306 agencias

de comunicación con mayores ingresos en el país, es decir el 8,2%, y aporta en ingresos el 5,6% al sector.

Tabla 12. Top 5 regiones por ingresos operacionales

REGIÓN	No. EMPRESAS	PARTICIPACIÓN EN No. DE EMPRESAS (%)	VENTAS 2017 (MILLONES)	PARTICIPACIÓN EN VENTAS (%)
Bogotá D.C.	255	80,2	5.108.116	83,6
Antioquia	26	8,2	344.200	5,6
Valle del Cauca	13	4,2	333.472	5,5
Atlántico	9	2,8	228.363	3,7
Santander	3	0,9	30.052	0,5
Total	306	96,2	6.044.203	98,9

Fuente: Ranking de las 300 empresas de la comunicación (Lombana, 2018)

PARTE II

6. Marco Metodológico

A continuación, se da a conocer la metodología y las herramientas a utilizar en cada una de las etapas de la consultoría para la empresa Sie7e, para permitir la claridad en las acciones que se implementarán, encaminadas al cumplimiento de los objetivos propuestos.

6.1. Fase 1. Análisis Externo

Esta etapa contempla la realización del diagnóstico externo para comprender el sector en el que está ubicada la empresa, analizando el mercado y determinando los factores que influyen en la rentabilidad de este y las empresas. Se utilizan dos modelos de diagnóstico externo: 5 Fuerzas Competitivas de Porter y la Matriz EFE que analiza los factores externos bajo el planteamiento de Pestel.

La recopilación de datos se lleva a cabo por medio de una investigación exploratoria por tratarse de un tema poco estudiado (Abreu, 2012) en el contexto que se encuentra la empresa, específicamente en el Valle de Aburrá y Oriente Cercano. Su énfasis es cualitativo, ya que se basa en una manera informal de aclarar las cualidades y características externas a la empresa (Zikmund, Babin, Staines, & Quiñones, 1998). El instrumento utilizado es la entrevista en profundidad, propia de la investigación cualitativa. A continuación se muestra la ficha técnica de la entrevista.

Tabla 13. Ficha técnica de la investigación para el Análisis Externo

Empresa:	Sie7e Comunicación Inteligente
Objetivo del Estudio	Conocer las características clave del sector de las comunicaciones en el Valle de Aburrá y Oriente Cercano
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">• Comprender el sector en el que está ubicada la empresa, analizando el mercado y determinando los factores que influyen en la rentabilidad de este y las empresas, basado en las fuerzas competitivas de Porter.

	<ul style="list-style-type: none"> Entender los factores externos relevantes en el sector económico y su ponderación, con base en el modelo Pestel, para llegar al conocimiento de Oportunidades y Amenazas para la empresa.
Tipo de Estudio:	Investigación cualitativa
Alcance:	Exploratorio
Técnica:	Entrevista a profundidad
Instrumento:	Preguntas abiertas
Población Objetivo	Personal clave del sector, gerentes de compañías similares a Sie7e, con experiencia y relevancia; empleados de la empresa y clientes actuales.
Tamaño de la muestra:	<ul style="list-style-type: none"> 7 gerentes de compañías similares a Sie7e 2 empleados de Sie7e 2 clientes actuales de Sie7e
Lugar:	Valle de Aburrá y Oriente Cercano
Fecha:	Entre marzo y agosto de 2019

Fuente: elaboración propia

El perfil de las personas entrevistadas se encuentra en el Anexo I.

Para la información que se recopila de entrevistas a personas expertas en comunicación que laboran en empresas prestadoras de servicios similares a la empresa Sie7e y las entrevistas a personas expertas en comunicación que son colaboradores de la empresa, se definen preguntas relacionadas con las 5 Fuerzas de Porter y con la Matriz EFE, las cuales se detallan en las tablas 14 y 15.

Tabla 14. Preguntas a personas del sector de la Comunicación relacionadas con las 5 Fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Pregunta
1. Riesgo de nuevas empresas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en el sector de la comunicación en Medellín? • ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría? • ¿Cuáles son las regulaciones legales para estas empresas? • ¿Cuáles son las principales barreras de entrada (dificultades para iniciar un negocio)? • ¿Existe una gran diferenciación de productos o servicios entre las empresas del sector?
2. Poder de negociación de los compradores (clientes)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan informados están los compradores (clientes) para negociar con prestadores de servicios de comunicación? • ¿Pueden los compradores presionar a disminuir drásticamente los costos en esta categoría? • ¿Pueden los compradores dictar nuevas reglas o términos en la categoría (ya sea en términos de servicios, precios, formas de trabajo, entre otros)? • ¿Tienden los compradores a crear departamentos internos que suplan las labores que contratan con las agencias para luego terminar los contratos? (integración hacia atrás) • ¿Qué tan decisivo es para un cliente la relación calidad / precio en este sector? • ¿Es fácil o difícil obtener un cliente? ¿Por qué?
3. Amenaza de productos o servicios sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas que sustituyan los productos o servicios de comunicación? • ¿Hay propensión de los compradores (clientes) a sustituir?
4. Poder de negociación de los proveedores (aliados estratégicos,	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántos proveedores existen en el sector? • ¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son? • ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores en el sector de la comunicación (aliados, freelance, redes sociales, entre otros)?

freelance, redes sociales, entre otros)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una diferenciación marcada de productos y servicios que ofrecen los proveedores en el sector?
5. Rivalidad entre empresas actuales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector? • ¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente? • ¿Qué tan sensible es este sector ante la publicación de rankings y concursos de campañas publicitarias?

Fuente: Elaboración propia a partir de Merca2.0 (Geifman, 2013)

Tabla 15. Preguntas a empresas del sector de Agencias de Comunicación relacionadas con la Matriz EFE

Factor	Pregunta
Político-Legal	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las regulaciones para tener en cuenta?
Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales acontecimientos y tendencias en los clientes que plantean oportunidades o amenazas para el sector de la comunicación?
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales acontecimientos en materia de ingresos, precios, ahorro y créditos que afectarán al sector?
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las preocupaciones que se han expresado acerca del papel del sector en relación con la contaminación y la conservación del ambiente, y qué medidas a tomado al respecto?
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales cambios que ocurren en la tecnología de productos y procesos? • ¿Cuál es la posición del sector en relación con estas tecnologías?
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la actitud del público hacia el sector y hacia los servicios? • ¿Qué cambios en los estilos de vida y valores de los clientes podrían afectar el sector?

Fuente: Elaboración propia a partir de Pestel (Hernández, 2014)

Para la información que se recopila de entrevistas a clientes, se definen preguntas relacionadas con las 5 Fuerzas de Porter, las cuales se detallan en la tabla 16.

Tabla 16. Preguntas a clientes relacionadas con las 5 Fuerzas de Porter

Factor	Pregunta
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las necesidades y procesos de compra en el sector de Agencias de Comunicación (servicios)? • ¿Cómo califica al sector de Agencias de Comunicación en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reputación ○ Calidad de productos y servicios ○ Servicio al cliente ○ Fuerza de ventas ○ Precio • ¿Cómo toma sus decisiones de compra frente a los productos y servicios que le ofrece una Agencia de Comunicación? • ¿Cómo prefiere ser atendido por una Agencia de Comunicación? • ¿Cómo considera que es el poder de negociación de los clientes del sector? • ¿Qué tan sensible al precio es?
Competidores (otras agencias de comunicación)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son las principales Agencias de Comunicación de Medellín? Por qué? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cuáles son sus fortalezas? ○ ¿Cuáles son sus debilidades? ○ ¿Cuál es su tamaño? • ¿Contrataría con ellas? ¿Por qué? • ¿Qué es lo que espera de una Agencia de Comunicación (nombre los 3 aspectos más relevantes)?

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2015)

6.2. Fase 2. Análisis Interno

Esta etapa contempla la realización del diagnóstico interno para comprender las fortalezas y debilidades que tiene la empresa respecto de su competencia y sector previamente analizados en la fase anterior. Aquí se detallan las fortalezas y debilidades de la compañía, y se analizan bajo el modelo de la Matriz EFI, durante una sesión grupal con miembros clave de Sie7e.

6.3. Fase 3. Diagnóstico Integral

En esta etapa se conjugan los análisis externo e interno bajo la metodología de la Matriz FODA, en una sesión grupal con miembros clave de la empresa en que se socializa la interpretación de los elementos recopilados en el análisis externo (oportunidades y amenazas) y en el análisis interno (fortalezas y debilidades), para construir estrategias que permitan mejorar las condiciones, aprovechar las ventajas y mitigar los riesgos.

Como segunda parte de esta fase, se analiza el Modelo de Negocio actual bajo la metodología Canvas y se revisa en una sesión grupal con miembros clave de la compañía para encontrar falencias y oportunidades de mejora a implementar, para diseñar un nuevo modelo que permita a la empresa afrontar los retos definidos en las estrategias planteadas en la Matriz FODA.

6.4. Fase 4. Construcción del Plan de Ventas

Mediante sesiones grupales con miembros clave de la empresa y teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos en las fases anteriores, se definen los objetivos de ventas, las estrategias de ventas, el plan de acción, la fuerza de venta, la previsión anual de ventas y los indicadores de control.

En el punto de la Previsión de Ventas y buscando obtener información precisa del potencial de mercado, se recurre nuevamente a la recolección de fuentes primarias, mediante una investigación de tipo cuantitativa.

Tabla 17. Ficha técnica de la investigación para la Previsión de Ventas

Empresa:	Sie7e Comunicación Inteligente
Objetivo del Estudio	Tener un acercamiento a la estimación de la demanda en Pequeñas y Medianas empresas del Valle de Aburrá y Oriente Cercano, que le permita a Sie7e realizar una previsión de sus ventas.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">• Conocer la posibilidad de compra de los servicios de Sie7e en las pequeñas y medianas empresas del Valle de Aburrá y Oriente Cercano.• Conocer las características generales de dichas empresa.• Tener un acercamiento a las posibilidades comerciales de Sie7e en el sector.
Tipo de Estudio:	Investigación cuantitativa

Alcance:	Descriptivo
Técnica:	Encuestas
Instrumento:	Preguntas cerradas
Población Objetivo	Pequeñas y medianas empresas del Valle de Aburrá y Oriente Cercano.
Tamaño ideal de la muestra	382 encuestas
Muestra efectiva	108 encuestas
Lugar:	Valle de Aburrá y Oriente Cercano
Fecha:	Del 30 de octubre al 18 de noviembre de 2019

Fuente: elaboración propia

6.5. Fase 5. Evaluación Financiera

En esta etapa el consultor define el presupuesto de implementación de Plan de Ventas y su respectiva justificación financiera. Se evalúa también el Flujo de Caja, Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno, con el fin de indicar si la proyección de ventas es viable para la compañía. Todo lo anterior, en co-creación con los directivos de Sie7e.

6.6. Fase 6. Sensibilización

En esta etapa se realiza una campaña de sensibilización para concientizar a los colaboradores sobre el cumplimiento de metas, optimización de recursos y sostenibilidad de la empresa, de acuerdo con la planeación realizada en las etapas previas. Esta campaña se llevará a cabo con reuniones grupales con los colaboradores de la empresa y comunicados periódicos sobre las metas, la utilización de recursos y resultados.

La tabla 18 resume la metodología propuesta en cada una de las fases de la consultoría.

Tabla 18. Metodología para la consultoría

FASE	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	ANÁLISIS
Análisis Externo	5 fuerzas de Porter <ul style="list-style-type: none"> Amenaza de entrada de nuevos competidores. Poder de Negociación de los Proveedores. Poder de Negociación de los compradores. Amenaza de Ingreso de productos sustitutos. Rivalidad entre los competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> 9 entrevistas a personal clave del sector (gerentes de compañías similares, con experiencia y relevancia y empleados de Sie7e) 2 entrevistas a clientes actuales. Consulta bibliográfica de fuentes internas y externas. 	Comprensión del sector en el que está ubicado la empresa, analizando el mercado y determinando los factores que influyen en la rentabilidad de este y las empresas.
	Matriz EFE	<ul style="list-style-type: none"> 9 entrevistas a personal clave del sector (gerentes de compañías similares, con experiencia y relevancia y empleados de Sie7e) 2 entrevistas a clientes actuales. Consulta bibliográfica de fuentes internas y externas. Sesión grupal con miembros clave de la empresa. 	Entendimiento de los factores externos relevantes en el sector económico y su ponderación, para llegar al conocimiento de Oportunidades y Amenazas para la empresa.
Análisis Interno	Matriz EFI	<ul style="list-style-type: none"> Sesión grupal con miembros clave de la empresa. 	Reconocimiento de las áreas funcionales de la empresa, determinando fortalezas y debilidades de cada una.
Diagnóstico Integral	Matriz DOFA	<ul style="list-style-type: none"> Sesión grupal con miembros clave de la empresa. 	Socialización de la interpretación de los elementos recopilados en el análisis externo (oportunidades y amenazas) y en el análisis interno (fortalezas y debilidades), para construir estrategias que permitan mejorar las condiciones, aprovechar las ventajas y mitigar los riesgos.
	Modelo de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Sesión grupal con miembros clave de la empresa. 	Construcción del modelo de negocio que tiene la empresa y sus expectativas frente al cliente, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica.

Construcción del Plan de Ventas	Objetivos de Ventas Estrategias de Ventas Plan de Acción Fuerza de Venta Previsión Anual de Ventas Indicadores de Control	<ul style="list-style-type: none"> Sesiones grupales con miembros clave de la empresa Encuesta a muestra de empresas 	Construcción de un plan de ventas para la empresa Sie7e que le permita la optimización de sus recursos de la manera más eficiente posible, mediante un modelo que abarque todos los componentes necesarios en la proyección inicial para el año 2019 y los dos años siguientes.
Evaluación Financiera	Capital de Trabajo Inversión Inicial Neta Gastos Estado de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Cotizaciones Consulta a expertos 	Presupuesto de implementación de Plan de Ventas y su respectiva justificación financiera.
Sensibilización	Campaña de Sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones grupales con los colaboradores de la empresa. Comunicados periódicos sobre las metas, la utilización de recursos y resultados. 	Concientización a los colaboradores sobre el cumplimiento de metas, optimización de recursos y sostenibilidad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

6.7. Cronograma de la consultoría

Para brindar mayor detalle de las fases, metodología y herramientas a implementar, se representa gráficamente en la tabla 19 los tiempos que tomará llevar a cabo la consultoría, con el objetivo de garantizar la optimización del recurso tiempo.

Tabla 19. Cronograma de la consultoría

FASE, TAREAS, ACTIVIDADES	SEMANAS																											
	Mayo					Junio					Julio					Agosto					Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1. ANÁLISIS EXTERNO																												
5 Fuerzas de Porter																												
• Consulta bibliográfica de fuentes externas.																												
• Entrevistas personal clave.																												
• Encuestas a Clientes.																												
• Análisis de información recopilada.																												
Construcción de Matriz EFE																												
• Socialización al Equipo Directivo de los hallazgos.																												
• Análisis de amenazas y oportunidades con directivos																												
• Trabajo independiente del Consultor																												
2. ANÁLISIS INTERNO																												
Modelo de Negocio																												

7. Recolección y compilación de datos

En el desarrollo de este ejercicio de consultoría es necesaria la aplicación de varios modelos de diagnóstico que permitan realizar una valoración acertada de la situación actual de la empresa para así poder plantear una adecuada ruta de soluciones y plan de ventas ajustado a las necesidades de la empresa. Atendiendo a esta necesidad se decidió implementar las siguientes herramientas de diagnóstico:

7.1. Las 5 fuerzas de Porter

Con la información secundaria recolectada y la información primaria proveniente de las entrevistas en profundidad se realiza el análisis de las 5 fuerzas competitivas del sector de agencias de comunicación, determinando los elementos que componen la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos y por último la rivalidad entre los competidores.

7.1.1. *Riesgo de nuevas empresas*

De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad de la Sabana (2015) enfocado a dar a conocer los aspectos que definen la administración de Agencias de Consultoría en Comunicación en Colombia, indica que este tipo de empresas está creciendo en el país, además de llegar desde otros países nuevos competidores como es el caso de Edelman, una de las empresas más importantes del mundo.

En las entrevistas a profundidad realizadas a los expertos del sector se realizan los siguientes hallazgos:

7.1.1.1. Posibilidad de nuevos competidores

¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en el sector de la comunicación en Medellín?

Todos los entrevistados coinciden en que la posibilidad de tener nuevos competidores es alta (ver tabla 20), por ser un mercado con muchas vertientes y alternativas en cada una de ellas. Esto sumado a que surgen consultores independientes y personas expertas bajo la modalidad

de freelance para brindar los mismos servicios que las empresas de comunicación, con precios competitivos y la misma calidad. Sin embargo, no son empresas exactamente iguales pero si utilizan las mismas herramientas y metodologías, muchas de ellas en modalidad de coopectencia para complementarse y realizar trabajos colaborativos, en una sinergia que permite jugar con la demanda de servicios y ocupar el personal bajo la modalidad de prestación de servicios para no acarrear con costos fijos altos.

Esta dinámica está relacionada con el crecimiento empresarial colombiano, como lo expone el artículo sobre *Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes* (Sepulveda Rivas & Gutiérrez Walter, 2016) con la participación de las mipymes como nuevas unidades productivas y su importancia en la economía nacional en materia de aporte al Producto Interno Bruto y la generación de empleo.

7.1.1.2. Inicio de las nuevas empresas

¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?

El 66,7% de los entrevistados considera que es difícil iniciar un negocio en esta categoría (ver tabla 20), pues se requiere de tres elementos clave: conocimiento y experiencia, reconocimiento en el mercado y excelente relacionamiento, ya que en este medio la recomendación a través de la red de contactos con la que se cuente es el principal factor para la llegada de clientes nuevos. El restante 33,3% indica que es fácil si se cuenta con un diferencial claro, experiencia y conocimiento.

Por lo tanto, todos los entrevistados coinciden en que el conocimiento y la experiencia son un factor importante para crear una empresa en esta categoría, sin dejar de lado las facilidades que brinda el buen relacionamiento. Este factor de éxito ha sido explicado por Quesada, Hervé & Aparicio Sánchez (2010) cuyos orígenes se remontan al marketing industrial y al marketing de servicios como un guía que busca instaurar un diálogo claro con el cliente para lograr una relación comercial duradera y satisfactoria para ambos. También hacen referencia a que la empresa no debe centrarse solo en el cliente, sino en los diferentes públicos de interés o stakeholders en una concepción de mercado ampliado como condiciones estratégicas fundamentales del marketing relacional, poniendo en ejecución planes de marketing para cada uno de ellos.

Tabla 20. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Parte 1. Riesgo de nuevas empresas

Aspectos Clave	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
Posibilidad de nuevos competidores	Toda	Toda	Toda	Toda	Toda	Toda	Toda	Toda	Toda
Iniciar un negocio	Difícil	Difícil	Fácil	Difícil	Fácil	Fácil	Difícil	Difícil	Difícil
Regulaciones	No hay ninguna diferente a las normales	No hay ninguna diferente a las normales	No hay ninguna diferente a las normales	No hay ninguna diferente a las normales	No hay ninguna diferente a las normales	Las normales y estatuto del consumidor	Las normales y manejo de la información	No hay ninguna diferente a las normales	No hay ninguna diferente a las normales
Barreras de entrada	1. Conocimiento y experiencia.	1. Diferenciación. 2. Falta de inversión en comunicación por parte de las organizaciones. 3. Desconocimiento de los clientes en comunicación.	1. La saturación de competencia. 2. Conocimiento y experiencia.	1. Conocimiento y experiencia. 2. Relacionamiento.	1. Políticas 2. Económico 3. Social 4. Tecnológico	1. Conocimiento y experiencia. 2. Relacionamiento.	El miedo a emprender	No hay barreras de entrada	Desconocimiento del cliente sobre la comunicación
Diferenciación	Si hay	No hay	No hay	Si hay	No hay	Si hay	No hay	No hay	Si hay

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a expertos del sector

7.1.1.3. Regulaciones

¿Cuáles son las regulaciones legales para estas empresas?

El 100% de los entrevistados coinciden que no existen restricciones adicionales o con mayor envergadura a las normales para ingresar a este mercado (ver tabla 20). Uno de ellos afirma: “te tienes que registrar ante la cámara de comercio, tener tus papeles en regla; si vinculas gente, tenerla vinculada legalmente. Las cosas que cualquier empresa te exige constituida formalmente”.

Solo uno de ellos puntualiza sobre las normativas del código del consumidor a la hora de generar comunicación hacia sus clientes, teniendo presente el habeas data, el procedimiento adecuado para adquirir bases de datos, compra de imágenes, videos o música, la fe de erratas en caso de equivocaciones y asesorar al cliente en la gestión de las fake news o noticias falsas, además del manejo de comentarios relacionados con injuria y calumnia; todo lo anterior con el fin de brindar un adecuado servicio al cliente.

7.1.1.4. Barreras de entrada

¿Cuáles son las principales barreras de entrada?

De acuerdo con las respuestas presentadas en la tabla 20, se destacan las siguientes barreras de entrada: Primero: La experiencia demostrable desde el conocimiento del líder y su equipo de trabajo, y luego desde la ejecución de proyectos que le permitan a la empresa tener credenciales, siendo una variable en la que coincide el 44,4% de los entrevistados.

Segundo: tener un diferencial que le permita sobresalir respecto de las demás empresas del mismo sector. Tercero: la poca disposición de las organizaciones para realizar inversiones de dinero en estrategias de comunicación. Cuarto: ofrecer un servicio intangible como lo es la comunicación, donde asociar directamente el resultado en ventas u otro mecanismo de retorno de la inversión, es complejo y más aún por el desconocimiento de las empresas sobre el proceso de comunicación y sus beneficios. Quinto: la capacidad de relacionamiento para crear nuevos contactos de valor. Sexto: obtener reconocimiento en el mercado que le permita tener recomendaciones. Y séptimo: acontecimientos externos de la actualidad como lo son variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas. Las siete barreras de entrada expuestas por los entrevistados se convergen en una barrera principal y más importante: la diferenciación inexistente de productos y servicios.

7.1.1.5. Diferenciación de productos

¿Existe una gran diferenciación de productos o servicios entre las empresas del sector?

Un poco más de la mitad de los entrevistados manifiestan que no hay diferenciación en las empresas actuales del sector, pues existen muchas empresas y personas naturales con la misma oferta y argumentan que si se desea sobresalir, es necesario marcar un diferencial. Los otros entrevistados opinan que sí existe diferencial pero es relativo de la rama de la comunicación en la que se encuentra la empresa, por ejemplo, desde la estrategia y desde la creatividad, depende de qué tan innovadora sea la propuesta para suplir las necesidades del cliente. Esto es fundamental para tener una ventaja competitiva, tal como Quesada, Hervé & Aparicio Sánchez (2010) exponen:

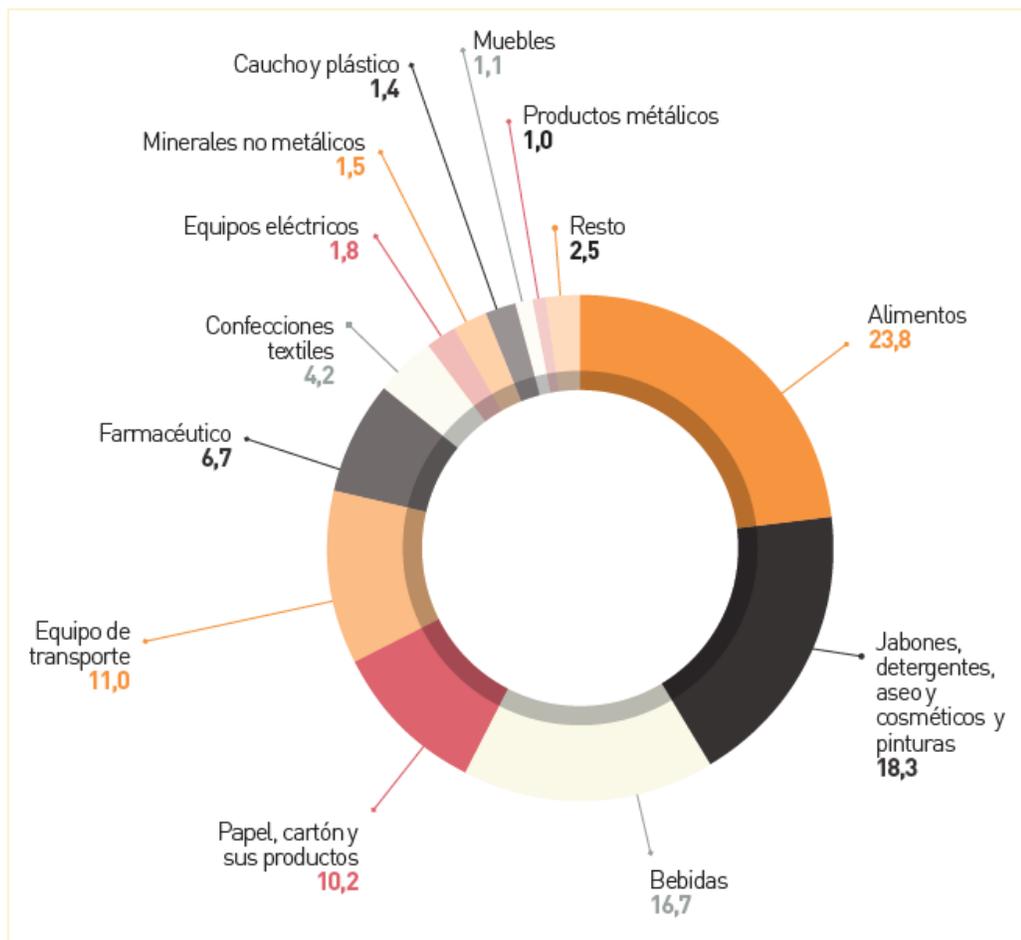
“Lo importante no es tanto «crear algo nuevo» como «hacer que algo que existe se adapte a una necesidad» existente en el mercado. Esto supone identificar las necesidades de los clientes y cubrirlas con soluciones adecuadas, diferenciándose de la competencia. Sólo así se conseguirá un posicionamiento claro en el cliente y que haga más atractivo el producto del emprendedor frente a la competencia.”

7.1.2. Poder de negociación de los compradores

El comportamiento de la economía y de la industria en particular, explica la dinámica de las cifras que muestra el sector publicitario en Colombia. El sector manufacturero constituye el 50% de inversión publicitaria, seguido del sector financiero, entretenimiento, comercio y servicios empresariales (Lombana, 2018), como se muestra en la ilustración 12. Esto explica la gran dependencia que tiene el sector de agencias de comunicación, del comportamiento que tengan estos demás sectores de la economía.

Otra situación compleja para el sector de las agencias o empresas de consultoría en comunicación, es el desconocimiento que tienen los compradores o clientes del qué hacer del consultor y la competencia dispareja; las cifras se muestran en el estudio “Empresas de consultoría de comunicación en Colombia: caracterización, orientación estratégica y emprendimiento”, realizado por la Universidad de la Sabana (2015). Con este desconocimiento, se vuelve más complejo para las agencias de comunicación mostrar a sus clientes potenciales el valor que agregan, por tratarse de un producto intangible.

Ilustración 12. Ingresos sector publicidad y PIB nominal (variación % anual)



Fuente: Ranking de las 300 empresas de la comunicación (Lombana, 2018)

En la entrevista a profundidad con los expertos del sector y los empleados de Sie7e se le preguntaron aspectos como conocimiento de los clientes frente a los servicios de la empresa, capacidad de negociación e influencia en los costos:

7.1.2.1. Conocimiento por parte de los clientes

¿Qué tan informados están los compradores (clientes) para negociar con prestadores de servicios de comunicación?

El 55,5% de los entrevistados manifiestan que la información en los clientes es relativa a su formación, nivel en la organización y del servicio que te está solicitando (ver tabla 21). Por lo

tanto, entre más pequeña sea la compañía, menos informado está y más compleja se torna la conversación, ya que no conoce a profundidad de lo que como proveedor están ofertando las empresas del sector, por lo tanto, no le permite dimensionar el valor que genera. Por el contrario, con una empresa más grande, el interlocutor tiene experiencia y conocimiento del servicio, así la conversación se torna mejor, aunque la negociación se puede volver un poco más difícil en términos de precio, especialmente cuando se hace negociación con áreas de compras, donde no conocen del servicio, la empresa debe dedicar el tiempo necesario a capacitarlos para que puedan valorar el servicio ofrecido y el precio no sea la única variable a tener en cuenta, por falta de conocimiento.

El siguiente 22,2% indicó que el cliente está muy bien informado porque la tecnología le permite estar a la vanguardia, y el restante 22,2% que opinó que el cliente no está informado se soporta en que el cliente no sabe de qué trata la oferta de servicios en comunicación y no saben qué es lo que realmente necesitan, aunque creen saber cuál es su problema pero generalmente lo que piensan no es su verdadero dolor.

7.1.2.2. Comportamiento de los clientes ante los precios

¿Pueden los compradores presionar a disminuir drásticamente los costos en esta categoría?
Como se presenta en la tabla 21, todos los entrevistados coinciden en que los clientes si intentan disminuir los costos para lograr el servicio por el menor valor posible, normalmente presionando a los diferentes oferentes para que logren disminuir el valor. La clave está en dar a conocer la disminución del alcance del proyecto versus el valor final. En este sentido, Quesada, Hervé & Aparicio Sánchez (2010) afirman que el precio debe ser coherente con el posicionamiento y el nivel de diferenciación aportado por la empresa, sin dejar de lado sus objetivos financieros y su estructura de costos.

Sin embargo, la mayoría de los emprendimientos fijan sus precios basados en sus costos, sin tener en cuenta el valor percibido por el cliente, tal como lo argumenta Uribe Acosta en su investigación *Evaluación de la función marketing en empresas creadas a partir de iniciativas de emprendimiento universitario en Medellín* (2016):

“Los precios son fijados, en 106 empresas (72%), por métodos que solo consideran los costos de producción, en 14 empresas (10%) con por promedios de la industria y las demás 28 empresas (18%) por temas relacionados con el valor percibido por el cliente”.

Tabla 21. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.
Parte 2. Poder de negociación de los compradores (clientes)

Aspectos Clave	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
Cientes informados	Muy informados	Es relativo al tipo de servicio	Es relativo al tamaño de la empresa	Es relativo al tamaño de la empresa	Muy informados	Es relativo a la percepción de valor	No están informados	Es relativo a la experiencia del cliente	No están informados
Disminución de precios	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Nuevos términos	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Integración hacia atrás	Si	No	Si	Si	Es relativo al entendimiento de la empresa	Es relativo al tamaño de la empresa	Si	Es relativo al tamaño de la empresa	No
Relación Calidad-Precio	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante
Obtención de clientes	Es relativo	Es relativo	Es difícil	Es difícil	Es difícil	Es difícil	Es relativo	Es difícil	Es difícil

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a expertos del sector

7.1.2.3. Comportamiento de los clientes frente términos de negociación

¿Pueden los compradores dictar nuevas reglas o términos en la categoría (ya sea en términos de servicios, precios, formas de trabajo, entre otros)?

Todos los entrevistados opinan afirmativamente (ver tabla 21), en términos de contratación y condiciones comerciales, incluso en poder abarcar algunos servicios extras, pero no dictan nuevos términos en la forma de trabajo y metodologías.

7.1.2.4. Integración hacia atrás

¿Tienden los compradores a crear departamentos internos que suplen las labores que contratan con las empresas en comunicaciones para luego terminar los contratos?

Los compradores tienden a realizar integración hacia atrás cuando la relación resultado/precio no es viable y la comunicación se ha quebrantado, según el 44,4% de los entrevistados. Sin embargo, esta no se ejecuta en su totalidad, ya que solo integran a la compañía algunas funciones desde el qué hacer, dejando compartida la estrategia y algunas funciones que son complejas de realizar por parte del cliente y son más fáciles para el proveedor por ser de su especialidad, de acuerdo con lo que manifiestan el 22,2% de los entrevistados.

El restante 33,3% indica que la propensión a sustituir es relativa al tamaño de la empresa y al entendimiento del proceso por parte del cliente, ya que en empresas grandes es más común que se realice y no en empresas pequeñas, por la falta de músculo financiero para soportar los recursos necesarios (ver tabla 21).

7.1.2.5. Relación Calidad / Precio

¿Qué tan decisivo es para un cliente la relación calidad / precio en este sector?

Todos los entrevistados coinciden que la relación calidad precio es fundamental para los compradores (ver tabla 21), ya que esto es un punto de quiebre para tomar la decisión de compra, pero lo que verdaderamente es relevante radica en la percepción y entendimiento de la oferta por parte del comprador, aunque en muchas ocasiones, de acuerdo con la opinión de uno de los entrevistados, los clientes no valoran la calidad cuando no conocen la empresa, por eso presionan para disminuir precio. Con relación a este punto, es necesario tener en cuenta la forma en la que el empresario gestiona la calidad de su oferta, teniendo presente el servicio como una estrategia de competitividad (Morales-Gualdrón & Pineda Zapata, 2015).

7.1.2.6. Consecución de clientes nuevos

¿Es fácil o difícil obtener un cliente? ¿Por qué?

El 66,7% de las personas entrevistadas opina que es difícil tener un cliente nuevo, dado que dentro de la comunicación se venden servicios intangibles y el proceso de diagnóstico para encontrar el “dolor” del cliente, sumado al piense de la estrategia, lleva a que el proceso sea largo, y el restante 33,3% opina que es relativo, pues algunas veces es un proceso largo y en otras ocasiones es un proceso corto, todo depende del nicho de mercado al que se llegue, el servicio deseado, las conexiones realizadas y la experiencia demostrada. Todo emprendedor inicia su empresa sin clientes y por ende su objetivo se centra en darse a conocer y comenzar una cartera (Quesada, Hervé, & Sánchez, 2010), lo que generalmente es más difícil, sin embargo, requiere de esfuerzo y de saber mostrar sus diferenciales.

A continuación se muestran las respuestas obtenidas en la investigación a clientes, donde se generaron entrevistas a dos empresas: Ammazza Gin Garden y Bárbaro Cocina Primitiva. Para ambos clientes se profundizó en dos fuerzas: Compradores y Competidores de la industria. La información obtenida fue la siguiente:

7.1.2.7. Necesidades de compra en el sector de la comunicación

¿Cuáles son sus necesidades y procesos de compra en el sector de Agencias de Comunicación? (servicios)

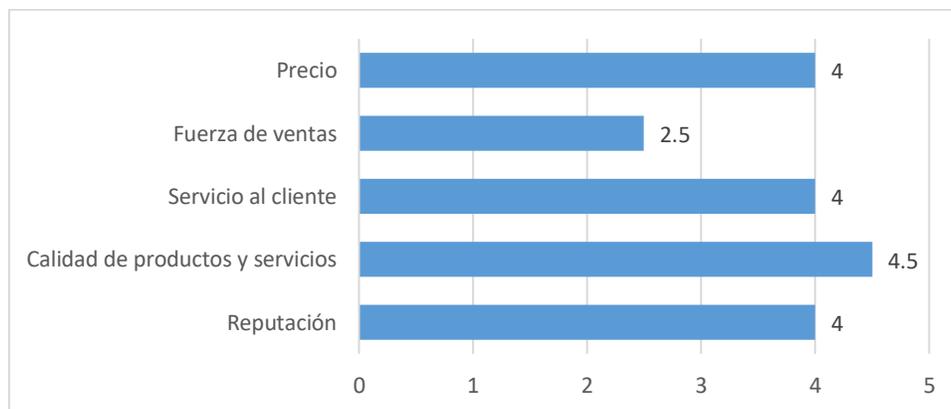
Los clientes hablan a nivel general de que su necesidad ante agencias de comunicación radica en tener una estrategia de mercadeo y de comunicación estructurada, centralizada y que les permita un mejor relacionamiento con sus públicos de interés, con el objetivo de posicionar la marca y lograr mayores resultados en ventas.

7.1.2.8. Calificación del sector en aspectos clave para el cliente

¿Cómo califica al sector de Agencias de Comunicación? (de 1 a 5, donde 1 malo y 5 es excelente)

En la ilustración 13 podemos ver que en promedio los clientes califican como bueno los aspectos precio, servicio al cliente, productos y servicios, y reputación. Sin embargo, respecto de la fuerza de ventas lo califican regular debido a que evidencian falta de compromiso y empoderamiento para lograr mejores resultados.

Ilustración 13. Promedio de calificación para Agencias de Comunicación



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a clientes de Sie7e

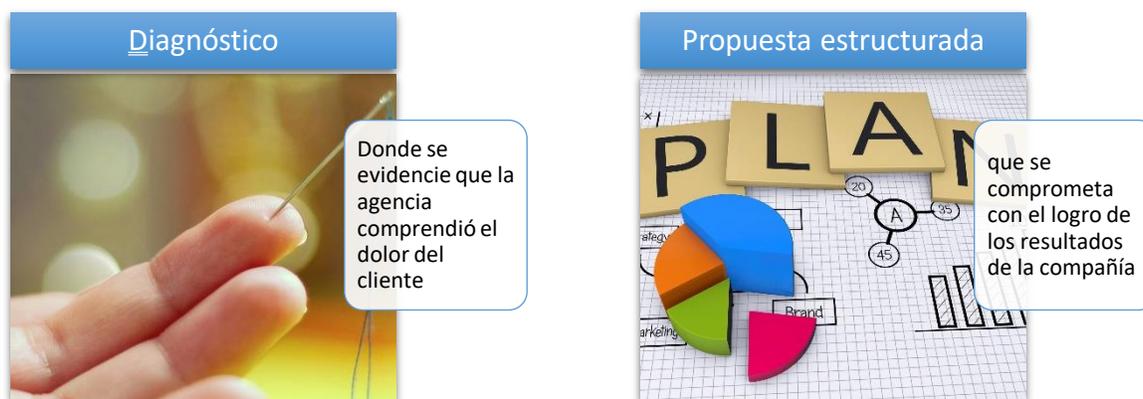
7.1.2.9. Decisiones de compra

¿Cómo toma sus decisiones de compra frente a los productos y servicios que le ofrece una Agencia de Comunicación?

Como se muestra en la ilustración 14, los clientes coinciden en dos aspectos clave para tomar las decisiones de compra en este sector, los cuales están basados en: el diagnóstico realizado

por la agencia, donde se evidencie el dolor de la empresa cliente y se realice una propuesta estructurada, que se comprometa con el logro de los resultados de la compañía. En línea con esta apreciación, Yerkes y Decker (citado en Quesada, Hervé, & Sánchez, 2010) hablan de la importancia que tiene valorar la calidad percibida por el cliente, ya que vivimos en un mundo de percepciones y un producto o servicio con calidad no es suficiente, porque también debe parecerlo para el cliente, donde él perciba esa calidad. Quesada, Hervé, & Sánchez (2010) hablan de la importancia de incorporar al cliente en el proceso en el que el emprendedor desarrolla su idea de negocio, para que éste solucione una necesidad en el mercado, dando respuesta a una demanda que le permita ser sostenible y sustentable.

Ilustración 14. Aspectos que tienen en cuenta los clientes a la hora de tomar una decisión de compra



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a clientes de Sie7e

7.1.2.10. Preferencias frente al servicio al cliente

¿Cómo prefiere ser atendido por una Agencia de Comunicación?

Como se muestra en la ilustración 15, los clientes prefieren ser atendidos en una relación de confianza, donde el proveedor es un aliado y se empodera para ser parte de la empresa, proposición, cercanía, transparencia y enfoque al logro y al resultado. Esto está basado en el marketing relacional, el cual se centra en la fidelización de los clientes, por el contrario del enfoque del marketing tradicional que se basa en la captación de los mismos; en el primero, la empresa desarrolla estrategias de relacionamiento para mantener sus clientes actuales, garantizando su supervivencia a largo plazo (Quesada, Hervé, & Sánchez, 2010).

Ilustración 15. Preferencias de servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a clientes de Sie7e

7.1.2.11. Poder de negociación del cliente en el sector

¿Cómo considera que es el poder de negociación de los clientes del sector?

Según los entrevistados, el poder de negociación de los clientes no es muy alto, dado el desconocimiento que se tiene en el tema. Si se tiene un interlocutor con un perfil profesional con conocimiento y experiencia, se logra tener mayor dificultad en la negociación, ya que las empresas (clientes) dispondrán el precio basados en los resultados a obtener y al tratarse de un intangible, es necesario conocer a profundidad la empresa y sus cifras, para lograr un acuerdo equilibrado para ambas partes.

7.1.2.12. Comportamiento frente al precio

¿Qué tan sensible al precio es?

Los clientes hablan de ser sensibles al precio, ya que dentro de su categoría de negocio, los servicios que prestan los proveedores en comunicación no impactan directamente al producto y por lo tanto, hacen parte de los costos indirectos que le aplican al cálculo del precio, y lograr evidenciar tangiblemente el retorno de la inversión, es complejo. De lo anterior, parte la importancia de que la empresa Sie7e evidencie al cliente en su propuesta, el valor agregado y la relación directa de la comunicación con el logro de los objetivos para él. En este caso, cuando una empresa entiende la verdadera demanda del mercado, como oferente concibe las oportunidades que existen, acompañados de un producto o servicio que simbolice una verdadera propuesta de valor para los clientes, propiciando su supervivencia en el mercado (Sepulveda Rivas & Gutiérrez Walter, 2016)

7.1.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

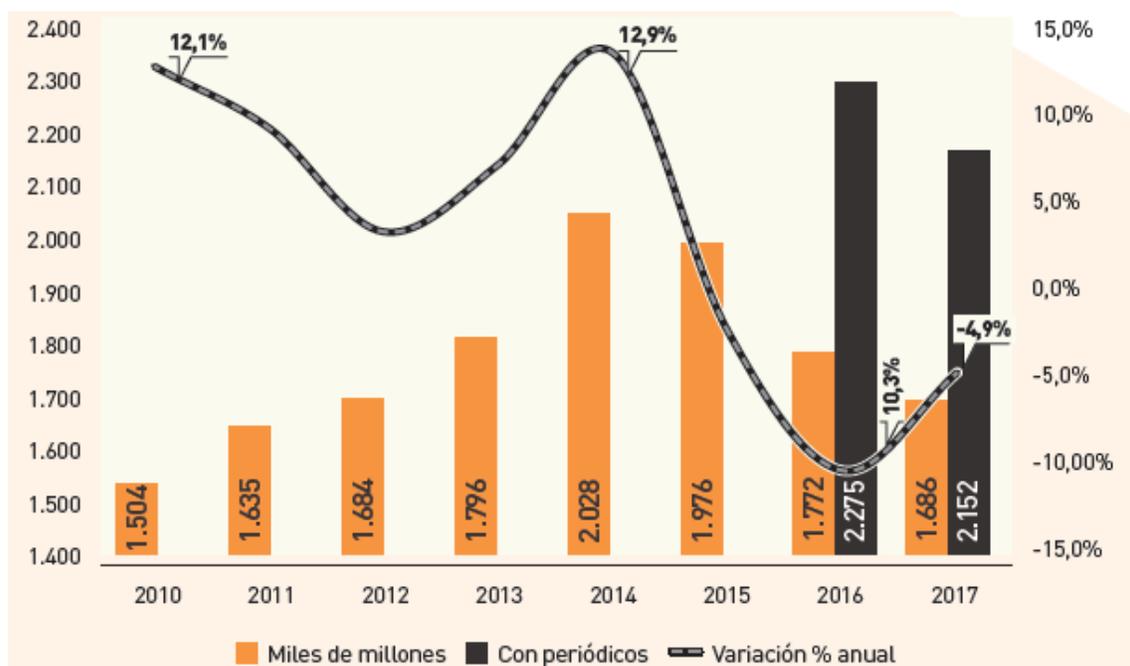
El comportamiento del sector publicitario en el país refleja cambios significativos que están influidos por la dinámica de la economía, el desarrollo de los medios digitales y productos y servicios que crean nuevos segmentos en este sector. Este proceder del sector se muestra en la ilustración 16, donde la dinámica de la industria publicitaria está atada al comportamiento del PIB como se evidencia hasta el año 2014, sin embargo, a partir del año 2015 el camino cambia y al darse una estabilidad en el ingreso del PIB, la conducta de la inversión baja, como se muestra también en la ilustración 17. Este camino está dado principalmente por la desaceleración de la economía y por el cambio tecnológico que encarna la comunicación digital, especialmente en el desarrollo de las redes sociales.

Ilustración 16. Ingresos sector publicidad y PIB nominal (variación % anual)



Fuente: Ranking de las 300 empresas de la comunicación (Lombana, 2018)

Ilustración 17. Inversión publicitaria neta



* No se incluye prensa porque solo reporta cifras a partir de 2016.

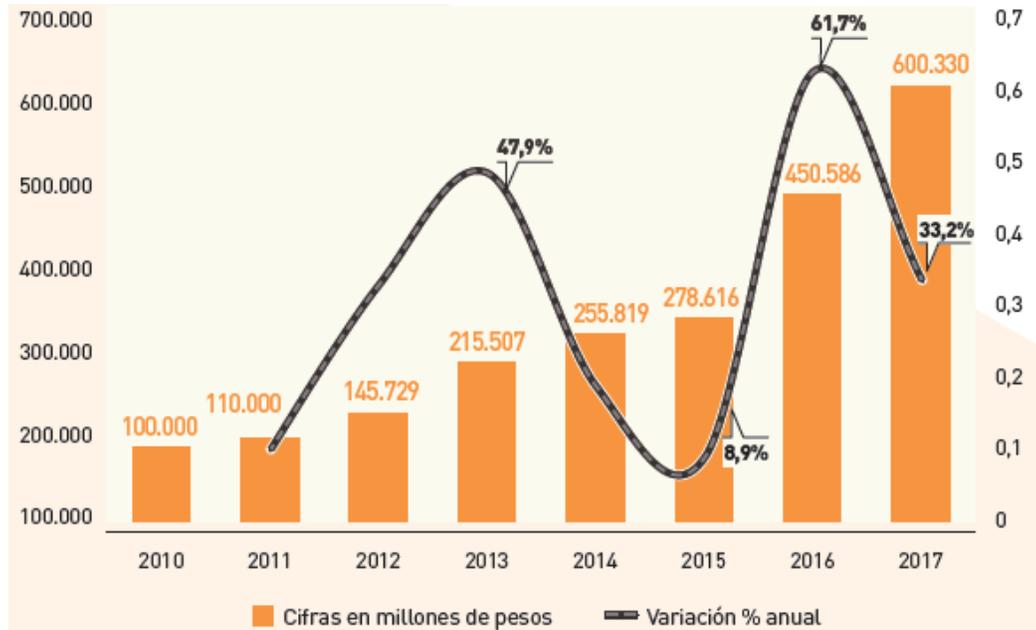
* Sin prensa, los ingresos reportan caída del 4,9%.

Fuente: Ranking de las 300 empresas de la comunicación (Lombana, 2018)

Lo anterior da a entender que el cambio tecnológico causa influencia en los productos y servicios que presta el sector, presentándose un comportamiento de entrada de productos sustitutos que afectan el comportamiento del sector y los ingresos que perciben, ya que los medios digitales son más económicos y permiten tener mayor trazabilidad en comparación de los medios tradicionales.

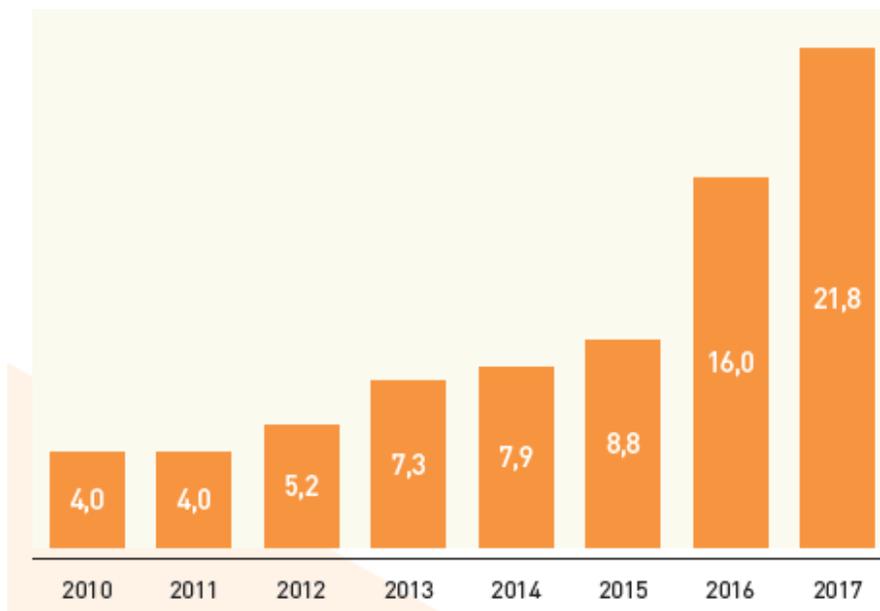
De acuerdo con Lombana (2018), las cifras del informe Interactive Advertising Bureau (IAB) indican que la inversión publicitaria en medios digitales pasó de representar el 4% del total invertido en el año 2010 a ser el 22% en el año 2017 con \$600.000 millones de pesos creciendo a una tasa del 30% promedio anual, comparándose con la inversión que representa actualmente la radio. En las ilustraciones 17 y 18 se puede apreciar con mejor detalle esta evolución.

Ilustración 18. Evolución de la inversión en publicidad digital



Fuente: Ranking de las 300 empresas de la comunicación (Lombana, 2018)

Ilustración 19. Inversión en publicidad digital - proporción de la inversión publicitaria neta



Fuente: Ranking de las 300 empresas de la comunicación (Lombana, 2018)

En las entrevistas a profundidad realizadas a los expertos del sector se realizan los siguientes hallazgos:

7.1.3.1. Sustitución de productos o servicios

¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas que sustituyan los productos o servicios de comunicación?

Como se muestra en la tabla 22, el 88,9% de las personas entrevistadas opinan que existen muchas alternativas para sustituir los productos y servicios en el sector de la comunicación, dada la amplia oferta; pero más que encontrar servicios sustitutos, se encuentran servicios complementarios que se pueden contratar por separado. El 11,1% indica que la sustitución es relativa al servicio deseado por el cliente y al relacionamiento con el mismo, donde al encontrarse con insatisfacción y una mala comunicación, el cliente tiende a buscar otro proveedor que llene sus expectativas y le ofrezca el servicio con las condiciones deseadas.

Tabla 22. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Parte 3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Aspectos Clave	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
Alternativas de sustitución	Muchas	Pocas	Muchas						
Propensión a sustituir	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	No	Si

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a expertos del sector

7.1.3.2. Comportamiento hacia la sustitución de productos o servicios

¿Hay propensión de los compradores (clientes) a sustituir?

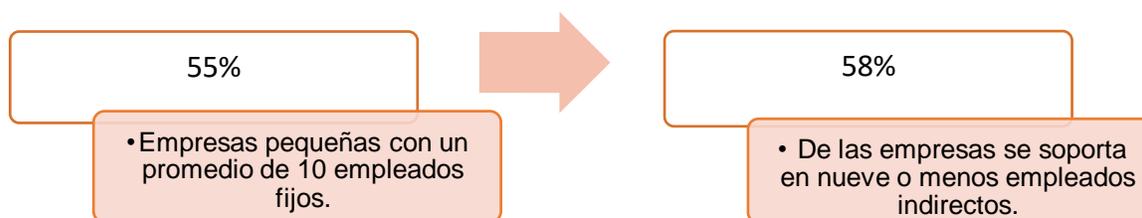
El 66,7% de las personas entrevistadas manifiestan que si hay propensión a la sustitución, siempre y cuando como proveedor no cumplas con las expectativas del cliente, no cumplas con los tiempos, entregables y resultados que prometiste y por ende, se vea una desventaja en la relación calidad/precio. El 33,3% opinan que no hay propensión a la sustitución si el oferente es cumple con las expectativas del cliente, es excelente y cumple con la relación calidad-precio, además de generar una excelente comunicación con el cliente, brindándole calidad en el servicio, como habilidad para mantener la relación duradera, permitiéndole la

sostenibilidad en el mercado, porque siempre será más económico mantener un cliente actual a conseguir un cliente nuevo (Quesada, Hervé, & Sánchez, 2010)

7.1.4. Poder de negociación de los proveedores

Según el estudio realizado por la Universidad de la Sabana (2015), los servicios que prestan estas empresas requieren mano de obra calificada, donde el 55% de ellas corresponde a empresas pequeñas con más de 10 empleados fijos y el 58% con nueve o menos empleados indirectos. Lo que quiere decir que se basan en mano de obra que en su mayoría trabaja por freelance y tienen alta rotación.

Ilustración 20. Requerimientos de mano de obra en las Agencias de Comunicación en Colombia



Fuente: Elaboración propia a partir de Universidad de la Sabana (2015)

En las entrevistas a profundidad realizadas a los expertos del sector se realizan los siguientes hallazgos:

7.1.4.1. Cantidad de proveedores en el sector

¿Cuántos proveedores existen en el sector?

Como se presenta en la tabla 23, el 100% de los entrevistados manifiestan que existen muchos proveedores en el sector y al ser un sector con tantas ramas de trabajo, son mucho más los proveedores. La diferencia está en la especialidad que tienen y la propuesta diferencial que ofrecen, en términos de investigación, desarrollo e innovación, tanto de productos, procesos y servicios (Uribe Acosta, 2016).

Tabla 23. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.
Parte 4. Poder de negociación de los proveedores

Aspectos Clave	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
Número de proveedores	Muchos	Muchos	Muchos	Muchos	Muchos	Muchos	Muchos	Muchos	Muchos
Control en precios	No hay control	No hay control	No hay control	No hay control	No hay control	Si hay control	No hay control	No hay control	No hay control
Poder de negociación	Si la tienen	No la tienen	Si la tienen	Relativo al servicio	Si la tienen				
Diferenciación	Relativa al servicio	No existe diferenciación	Si existe diferenciación	No existe diferenciación	Si existe diferenciación	No existe diferenciación	Si existe diferenciación	Si existe diferenciación	Si existe diferenciación

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a expertos del sector

7.1.4.2. Control de proveedores sobre los precios en el sector

¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son?

El 88,9% de los entrevistados manifiestan que son tantos los proveedores que no existen empresas que controlen los precios del sector, sin embargo, algunos proveedores son muy buenos en exponer su relación calidad/precio, especialmente por su experiencia y tamaño. Uno de los entrevistados (11,1%) indica que algunos proveedores como las redes sociales, canales de televisión o centrales de medios, si tienen control sobre los precios (ver tabla 23).

7.1.4.3. Poder de negociación de los proveedores

¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores en el sector de la comunicación (aliados, freelance, redes sociales, entre otros)?

El 77,8% de las personas entrevistadas están de acuerdo en que los proveedores tienen poder de negociación, ya que se genera alianzas obtener una relación gana-gana en un proyecto y compartir los riesgos, a pesar de la cantidad de competidores y los diferentes tipos de oferta (ver tabla 23). El 11,1% que manifestó que los proveedores no tienen poder de negociación se debe a la aglomeración de competidores, y el restante 11,1% indica que su poder de negociación es relativo al servicio que oferte.

De acuerdo con Quesada, Hervé y Sánchez (2010), factores como el incremento de la competencia, la globalización y el dinamismo del entorno han ocasionado que en los mercados

consolidados, las empresas sólo puedan crecer despojando clientes a la competencia, situación que se vuelve cada vez más compleja y costosa.

7.1.4.4. Diferenciación de productos y servicios ofrecidos por los proveedores

¿Existe una diferenciación marcada de productos y servicios que ofrecen los proveedores en el sector?

El 55,6% de los entrevistados opina que si existe diferenciación marcada de productos y servicios por parte de los proveedores en el sector, especialmente en términos de tecnología, servicio, cobertura y disponibilidad, siendo más evidente cuando se ejecutan las propuestas presentadas. El 33,3% opina que no existe diferenciación porque lo que predomina es el precio y el 11,1% restante opina que la diferenciación es relativa al servicio que ofrece, en algunos casos si es diferenciadora, pero en otros no, dado que existe mucha variedad en la oferta y especialidades a las que se dedican los proveedores del sector (ver tabla 23).

7.1.5. Rivalidad entre empresas actuales

El sector en el que se encuentra la empresa Sie7e es un sector que se muestra con gran concentración en la ciudad de Bogotá D.C. debido a que la mayoría de las empresas pertenecen a los subsectores Medios y Agencias, las que a su vez registran la mayor cantidad de ingresos (Lombana, 2018). Para el año 2017 las ventas alcanzaron en su totalidad 6.1 billones de pesos colombianos, registrando un descenso de 3,1% con respecto al año 2016. Y precisamente esta caída está dada porque los subsectores Medios y Agencias de Medios y Comercializadoras, Promoción Audiovisual y Publicidad OOH cayeron. Por el contrario, las Agencias de Publicidad, las Agencias de Promoción y Activación, las de Investigación de Mercados y Encuestas, Medios Digitales y Relaciones Públicas subieron sus ventas.

De acuerdo con el análisis realizado en el Ranking de las 300 empresas de la comunicación, Lombana (2018) explica que la creciente competencia que se registra en el sector no permitió compensar con precios la dinámica deficiente que se registró en 2017 con respecto a 2016, esto se refleja en las cifras que muestran la utilidad operacional, la utilidad neta y los márgenes de ambos, donde se muestra un gran sacrificio de las ventas con respecto a los costos, mostrando que la competencia con precio fue una de las estrategias de 2017 para mantenerse en el mercado.

Tabla 24. Cifras de la industria de la comunicación publicitaria

	Activos		Ventas				Utilidad operacional		Utilidad neta		Margen operacional		Margen neto		ROE (Utilidad neta/patrimonio)		ROA (Utilidad operacional/activo)	
	2017	2016	2017	2016	Variación (%)	Participación (%)	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Medios	3.808.265	3.726.429	2.449.392	2.593.868	-5,6	39,8	7.248	51.114	-115.331	-22.675	0,3	2,0	-4,7	-0,9	-3,4	-0,7	0,2	1,4
Agencias	949.869	886.301	1.023.750	1.015.737	0,8	16,6	115.554	113.891	76.917	57.778	11,3	11,2	7,5	5,7	10,1	8,2	12,2	12,9
Promo y activación	357.552	335.060	645.377	622.022	3,8	10,5	43.346	43.391	18.310	19.440	6,7	7,0	2,8	3,1	6,2	7,0	12,1	13,0
Agencias de medios y comercializadoras	782.347	707.212	565.070	626.343	-9,8	9,2	51.743	50.845	23.921	26.434	9,2	8,1	4,2	4,2	3,7	4,4	6,6	7,2
Producción audiovisual	446.611	391.134	433.683	499.052	-13,1	7,1	20.929	33.500	6.399	13.073	4,8	6,7	1,5	2,6	1,4	1,4	4,7	8,6
Publicidad exterior, OOH (Out of Home)	451.972	444.093	364.055	395.900	-8,0	5,9	45.720	52.317	25.353	29.483	12,6	13,2	7,0	7,4	6,7	7,9	10,1	11,8
Investigación	308.750	269.764	355.100	341.388	4,0	5,8	38.693	37.755	21.747	17.413	10,9	11,1	6,1	5,1	7,3	6,7	12,5	14,0
Medios digitales	169.832	159.355	235.319	179.732	30,9	3,8	-44.096	-10.603	-57.190	-17.216	-18,7	-5,9	-24,3	-9,6	-33,7	-10,8	-26,0	-6,7
Relaciones públicas	73.529	48.893	78.660	72.186	9,0	1,3	12.858	9.759	7.759	5.641	16,3	13,5	9,9	7,8	17,7	15,3	17,5	20,0
Total	7.348.728	6.968.240	6.150.405	6.346.227	-3,1	100,0	291.994	381.969	7.883	129.372	4,8	6,0	0,1	2,0	0,1	1,9	4,0	5,5

Fuente: Ranking de las 300 empresas de la comunicación (Lombana, 2018)

De acuerdo con el estudio realizado por la Universidad de la Sabana (2015), el 93% de las empresas manifestaron ser contratadas por su reconocimiento y prestigio, factor relacionado con las personas que trabajan en ellas, además está relacionado con la edad de los directivos, que es mayor a la media nacional, sugiriendo mayor aceptación de personas con alta experiencia, factor fundamental para sobresalir en el mercado.

En las entrevistas a profundidad realizadas a los expertos del sector se realizan los siguientes hallazgos:

7.1.5.1. Líder absoluto en el mercado

¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?

El 88,9% de los entrevistados manifiesta que no existen líderes absolutos en el sector. Sin embargo, desde su nicho de mercado y la creatividad en diseño de servicios, uno de los entrevistados (11,1%) resalta que si existe empresas líderes que trascienden el sector de la comunicación y se enfocan en el diseño de soluciones innovadoras para cualquier área de los clientes (ver tabla 25).

7.1.5.2. Cantidad de competidores y su comportamiento de crecimiento en el mercado

¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?

El 88,9% de los entrevistados coincide en que existen muchos competidores y el comportamiento de crecimiento depende del comportamiento de la economía en el país. Se evidencia nacimiento de muchas empresas en el sector, especialmente de empresas unipersonales. El dilema en esta situación se enmarca en el poder de sostenibilidad y

perdurabilidad de estas empresas en el tiempo. De acuerdo con Sepúlveda y Gutiérrez (2016), aunque las microempresas sean las que más se constituyen en el país, son las que registran mayores índices de mortandad en sus primeros años de vida. Uribe Acosta (2016), asocia como principales causas de la mortalidad de los emprendimientos al bajo perfil del emprendedor, la falta de planeación estratégica y de mercadeo, ineficiente planeación financiera y de capital de trabajo, la baja generación de valor diferencial y la alta competencia en el mercado; estos puntos son relevantes a tener en cuenta, ya que a lo largo de las entrevistas, son puntos que se han evidenciado como características del sector. El restante 11,1% manifiesta que en su nicho solo existen ocho competidores, ya que su servicio es especializado en la innovación y creatividad de procesos de comunicación y otras áreas de los clientes.

Tabla 25. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Parte 5. Rivalidad entre empresas actuales

Aspectos Clave	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
Líder del mercado	Si, en nuestro nicho	No existe un líder absoluto	No existe un líder absoluto	No existe un líder absoluto	No existe un líder absoluto				
Número de competidores	Ocho	Muchos	Muchos	Muchos	Muchos	Muchos	Muchos	Muchos	Muchos
Sensibilidad rankings y concursos publicitarios	No	Si	No	Si	No	Relativo al tamaño de la empresa.	Relativo al tamaño de la empresa.	No	Si

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a expertos del sector

7.1.5.3. Sensibilidad ante rankings y concursos de campañas publicitarias

¿Qué tan sensible es nuestro sector ante la publicación de rankings y concursos de campañas publicitarias?

El 44,4% de personas entrevistadas dice que el sector no es sensible ante la publicación de rankings y concursos de campañas publicitarias, ya que la mayoría de las empresas son micro, pequeñas y medianas, las cuales no se ven sorprendidas por esto y no buscan a sus proveedores por esta característica. Por el contrario, el 33,3% indica que el sector si es sensible por el posicionamiento que le brinda a la empresa, la pone en un referente de visibilidad importante y es una forma de catapultarla al reconocimiento, punto que para ellos

es fundamental en este sector. El 22,2% indica que este término es relativo al tamaño con la empresa, ya que como lo manifestado por la mayoría de los entrevistados en este punto, para las micro, pequeñas y medianas empresa no es relevante pero para las grande si es fundamental, ya que buscan un proveedor que les traslade el reconocimiento y posicionamiento. Este último factor es fundamental, como lo explica Quesada, Hervé y Sánchez (2010) al hablar que el posicionamiento ayuda a comprender las relaciones entre productos y mercados, identificando oportunidades, además de congeniar dos aspectos importantes en marketing: la oferta del proveedor y la evaluación que hace de este el consumidor.

7.1.5.4. La competencia según los clientes

Adicionalmente se les preguntó a los clientes actuales de la compañía ¿Quiénes son las principales Agencias de Comunicación de Medellín? Por qué? ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Cuál es su tamaño? ¿Contrataría con ellas? ¿Por qué?

Los clientes tienen poca experiencia de trabajo con empresas de comunicación. Sin embargo, las empresas que ellos resaltan se muestran a en la tabla 26.

Tabla 26. Empresas de comunicación con las cuales han tenido relación los clientes

Nombre	Fortalezas	Debilidades	Tamaño	Contrataría
Masif	Saben mucho de diseño de interiores de restaurantes, con conceptos claros del negocio.	Nivel de persuasión frente a nuevas ideas, con argumentos para darse a conocer de forma muy puntual, con un interés directo. Se debe conocer muy bien al cliente, analizando muy bien tu necesidad.	No sabe	Si
Berlín Diseño	Dan seguridad en lo que saben, porque se ve manejo del tema, con fundamento y experiencia para brindar identidad al restaurante.	No hay ninguna.	Pequeños, están comenzando.	Si
Tienda Creativa	Experiencia desde lo personal y no desde lo comercial. Desde la comunicación, lo impacta como persona, no como proveedor.	No sabe	Medianos	No sabe porque no conoce su portafolio.

Sie7e	<p>Conocimiento en mercadeo.</p> <p>Trabajo en equipo que tiene, con muy buena energía.</p> <p>Personal apasionado y teso.</p> <p>Disposición a escuchar.</p> <p>Personas involucradas con la marca.</p>	<p>Mejorar en la forma de fotografiar los productos para mostrar mejor lo que se vende en el restaurante.</p>	Pequeños	Si
-------	--	---	----------	----

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a clientes de Sie7e

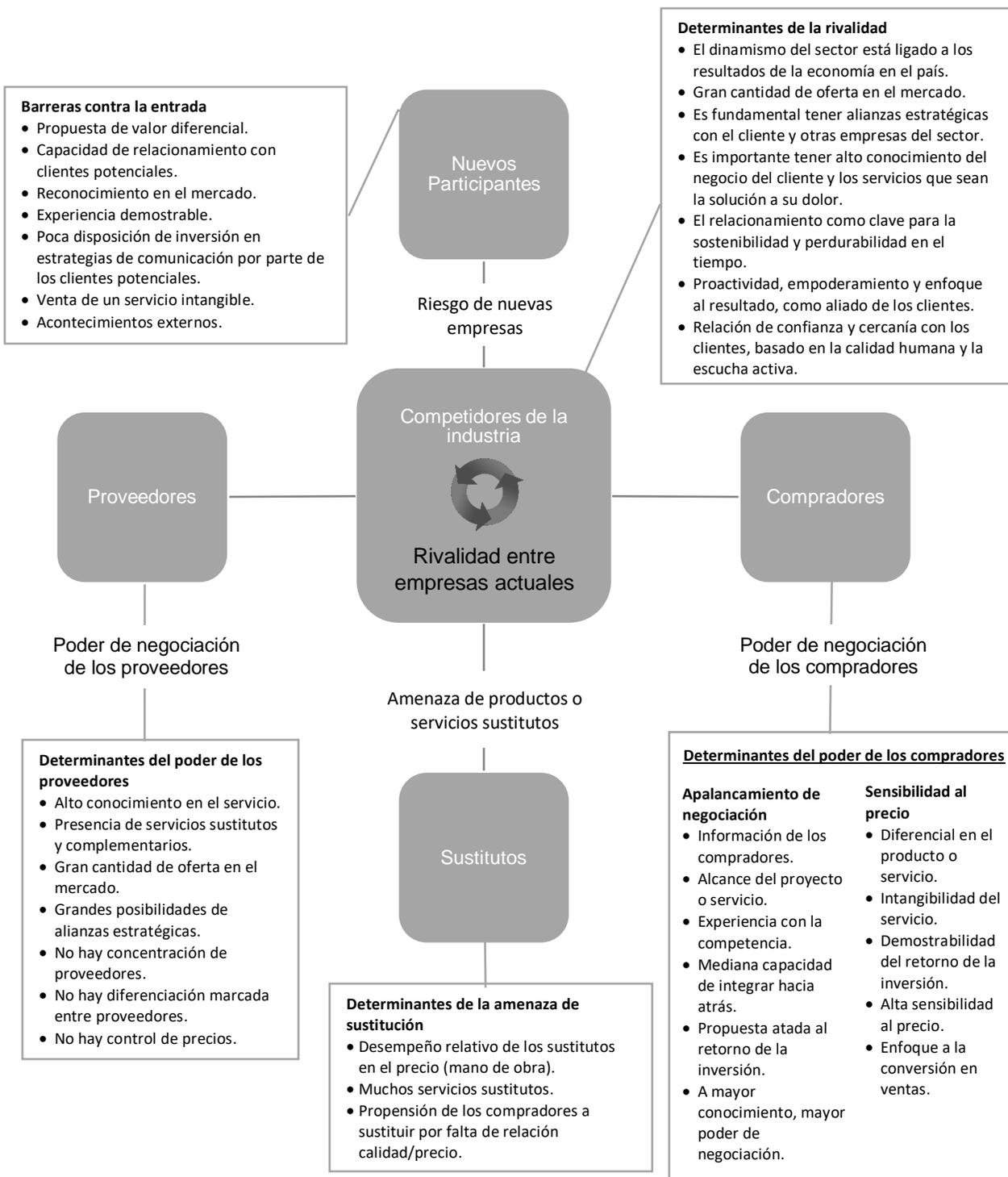
También se les preguntó a los clientes ¿Qué es lo que espera de una Agencia de Comunicación (nombre los 3 aspectos más relevantes?)

Los tres aspectos relevantes que esperan los clientes de un proveedor de servicios de mercadeo y comunicación son:

- Conocimiento y experiencia, aplicado al negocio, permaneciendo a la vanguardia, para crear experiencias memorables y un excelente relacionamiento con los públicos de interés, con calidad humana y profesionalismo.
- Que se sienta parte del cliente, un aliado estratégico, una simbiosis que genere empoderamiento, proactividad y compromiso.
- Que se muestren los resultados prometidos en la propuesta presentada.

Como resumen de todos los aspectos evidenciados anteriormente, según el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, se muestra en la ilustración 21 los determinantes de cada una de las fuerzas competitivas del sector de Agencias de Comunicación en Medellín. Es así como se logra definir de acuerdo con este modelo y a la información recopilada, las características del sector para que la empresa Sie7e pueda tener las bases para el conocimiento externo.

Ilustración 21. Fuerzas competitivas del sector de Agencias de Comunicación en Medellín



Fuente: Elaboración propia a partir de todas las entrevistas realizadas

7.2. Construcción de la Matriz EFE

De las entrevistas realizadas a personas expertas del sector de agencias de comunicación (tanto externos como colaboradores de Sie7e), se recopilaron también las oportunidades y amenazas, para la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos. Esta matriz se nutre con preguntas alusivas a los factores que tiene en cuenta el modelo Pestel (Hernández, 2014).

7.2.1. Factor Político-Legal

¿Cuáles son las regulaciones a tener en cuenta en el sector de la Comunicación?

De acuerdo con lo presentado en la tabla 27, el 44,4% de los entrevistados no es consciente de las leyes que se deben tener en cuenta en las propuestas que se realizan a los clientes, pues solo son conscientes de las regulaciones para la creación de una empresa, como lo son los trámites ante las Cámaras de Comercio, la Superintendencia de Industria y Comercio, entre otros. Sin embargo, el 55,6% de las personas entrevistadas dieron a conocer que existen leyes o artículos que se deben tener presente a la hora de proponer y ejecutar servicios de comunicación para los clientes, como son el estatuto del consumidor y regulaciones en el manejo de la información. Algunos de estos son: Habeas data, Injuria y calumnia, Libre expresión, Monitoreo de redes reputacionales, Derechos de autor, Registro de marca y Pólizas de cumplimiento de viabilidad, de seguridad social, entre otras.

Tabla 27. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo Pestel. Parte 1. Factor Político-Legal

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
Ninguna diferente a las normales	Habeas data. Injuria y calumnia Libre expresión. Monitoreo de redes. Derechos de autor. Registro de marca. Pólizas de cumplimiento de viabilidad, de seguridad social, entre otras.	Protección al consumidor Publicidad engañosa	Ninguna diferente a las normales	Enfocado al contenido, la Protección al consumidor y Publicidad engañosa	Estatuto del consumidor	Las normales y manejo de la información.	Estatuto del consumidor, derechos de autor, fe de erratas, publicidad engañosa.	No conozco algunas fuera de las normales.

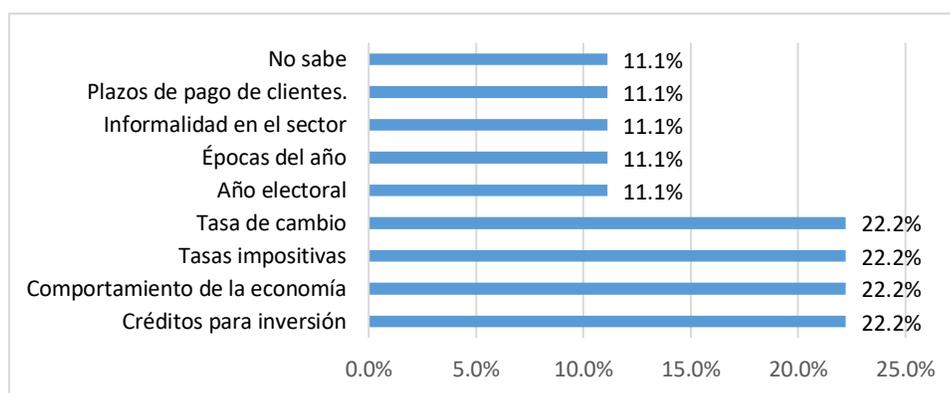
Fuente: elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a expertos del sector

7.2.2. Factor Económico

¿Cuáles son los principales acontecimientos en materia de ingresos, precios, ahorro y créditos que afectarán al sector?

De acuerdo con la tabla 28, los entrevistados tienen variedad de opiniones al respecto de los factores económicos que impactan al sector de la comunicación. Sin embargo, como se muestra en la ilustración 22, los aspectos que mayor relevancia representan con impacto son: tasa de cambio, impuestos (tasas impositivas), el comportamiento de la economía y el acceso a créditos de inversión.

Ilustración 22. Principales acontecimientos en la economía que impactan el sector de la comunicación



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a expertos del sector

Tabla 28. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo Pestel. Parte 2. Factor Económico

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
Año electoral	Comportamiento de la economía. Tasa de cambio. Tasas impositivas. Plazos de pago de clientes.	Acceso a créditos para inversión.	Tasas de interés para créditos de inversión. Épocas del año.	Informalidad en el sector	Comportamiento de la economía.	Tasas impositivas	Tasa de cambio.	No tengo conocimiento

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a expertos del sector

En la ilustración 23 se profundiza sobre las razones que los entrevistados dieron al mencionar los aspectos que impactan el sector de la comunicación:

Ilustración 23. Factores económicos que impactan al sector de la comunicación

	Comportamiento de la Economía <ul style="list-style-type: none">• La medida en que la economía le vaya bien es más fácil que las empresas estén predisuestas a invertir en comunicación y publicidad.
	Tasa de cambio <ul style="list-style-type: none">• Impacta a las empresas que hacen negocios en dólares o prestan servicios que se compran en dólares como imágenes, videos y pauta.
	Impuestos (tasas impositivas) <ul style="list-style-type: none">• Las altas tasas impositivas en el país, especialmente para las empresas que están naciendo, la tasa impositiva es muy alta y difícil de manejar.
	Créditos de inversión <ul style="list-style-type: none">• Los requisitos para acceder a créditos y las altas tasas de interés, dificultan el acceso a créditos para el crecimiento de las empresas, especialmente cuando se trata de una micro o pequeña empresa.
	Año electoral <ul style="list-style-type: none">• En esta época se aquieta la dinámica de las empresas por la incertidumbre que se genera y si además, el estado es un cliente, los contratos se restringen hasta el cambio de gobierno.
	Informalidad en el sector <ul style="list-style-type: none">• Los jóvenes emprendedores que no tienen registrada su empresa o actividad y compite con una empresa que tiene bien constituido su negocio.
	Plazos de pago de los clientes <ul style="list-style-type: none">• Asociado al tipo de servicio, donde no se cuenta con las capacidades para los 90 días de pago que algunas de las empresas están imponiendo.
	Épocas del año <ul style="list-style-type: none">• Como lo es final de año, la cual es quizás la mejor época porque las empresas empiezan a realizar convocatorias, abren licitaciones y piden propuestas para poder reservar presupuesto para el año siguiente.

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a expertos del sector

7.2.3. Factor Demográfico

¿Cuáles son los principales acontecimientos y tendencias en los clientes que plantean oportunidades o amenazas para el sector de la comunicación?

En la tabla 29, se pueden ver las oportunidades y/o amenazas en materia demográfica que indican los entrevistados, dentro de los cuales se destacan como oportunidad el crecimiento del marketing digital y el cambio generacional donde los millennials y centennials son protagonistas, y como amenazas se resalta la disminución de la población y los laboratorios inhouse que desean tener las grandes empresas.

De acuerdo con los entrevistados, el crecimiento de la rama digital es un oportunidad al tener en cuenta la categoría de directivos millennials, los cuales se comunican y se entienden distinto, demandan para su trabajo un tipo de consultoría diferente; ellos están redefiniendo qué es un contenido y qué no, qué si es contenido de valor y qué no, que es tendencia y que no, abriendo una rama que antes era pequeña. Los laboratorios de contenido o los In-House híbridos que son áreas creadas con personal de la agencia pero se encuentran en las instalaciones del cliente, especializados en generar contenido para las marcas, una tendencia que puede ser una amenaza pero que bien manejada y conociéndola podría ser una oportunidad interesante si la agencia no pierde el talento y el cliente.

Tabla 29. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo Pestel. Parte 3. Factor Demográfico

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
Oportunidad: Plan de desarrollo	Oportunidad: Crecimiento de la rama digital	Oportunidad: Cambio generacional	Amenaza: Laboratorios de contenido o In house híbridos. Oportunidad: Revolución 4.0	Amenaza: disminución en la población	Oportunidad: cambio de gustos y preferencias, los millennials y centennials	Oportunidad: factores geográficos, cultura, movimiento del sector económico de los clientes	Oportunidad: Moda por estrategias digitales	Amenaza: Política colombiana, inestabilidad cambiaria. Oportunidad: medios digitales.

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a expertos del sector

7.2.4. Factor Ambiental

¿Cuáles son las preocupaciones que se han expresado acerca del papel del sector en relación con la contaminación y la conservación del ambiente, y qué medidas a tomado al respecto?

El 77,8% de los entrevistados manifiestan que el sector de las empresas de comunicación está orientado a la minimización del impacto ambiental en cada una de las acciones que se plantean para los clientes, se consideran altamente preocupados por apoyar estas causas especialmente en el uso del papel y otros materiales que sean reutilizables, pero no lo hacen en nombre propio, lo hacen para sus clientes, tal como se muestra en la ilustración 24 y tabla 30.

Ilustración 24. Preocupaciones a nivel ambiental del sector de la comunicación



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a expertos del sector

Tabla 30. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo Pestel. Parte 4. Factor Ambiental

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
El sector no impacta, pero el trabajo es hacia los clientes	El sector no impacta, pero el trabajo es hacia los clientes	El sector no impacta, pero el trabajo es hacia los clientes	El sector no impacta, pero el trabajo es hacia los clientes	El sector ha buscado generar conciencia a través de los clientes	Existe el greenwashing entre los clientes y el sector no se pronuncia.	El sector no impacta, pero el trabajo es hacia los clientes	El sector no impacta, pero el trabajo es hacia los clientes	El sector no impacta, pero el trabajo es hacia los clientes

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a expertos del sector

7.2.5. Factor Tecnológico

En este aspecto, se evaluaron dos vertientes: Principales cambios y la posición del sector frente a estos. Las respuestas se presentan en la tabla 31.

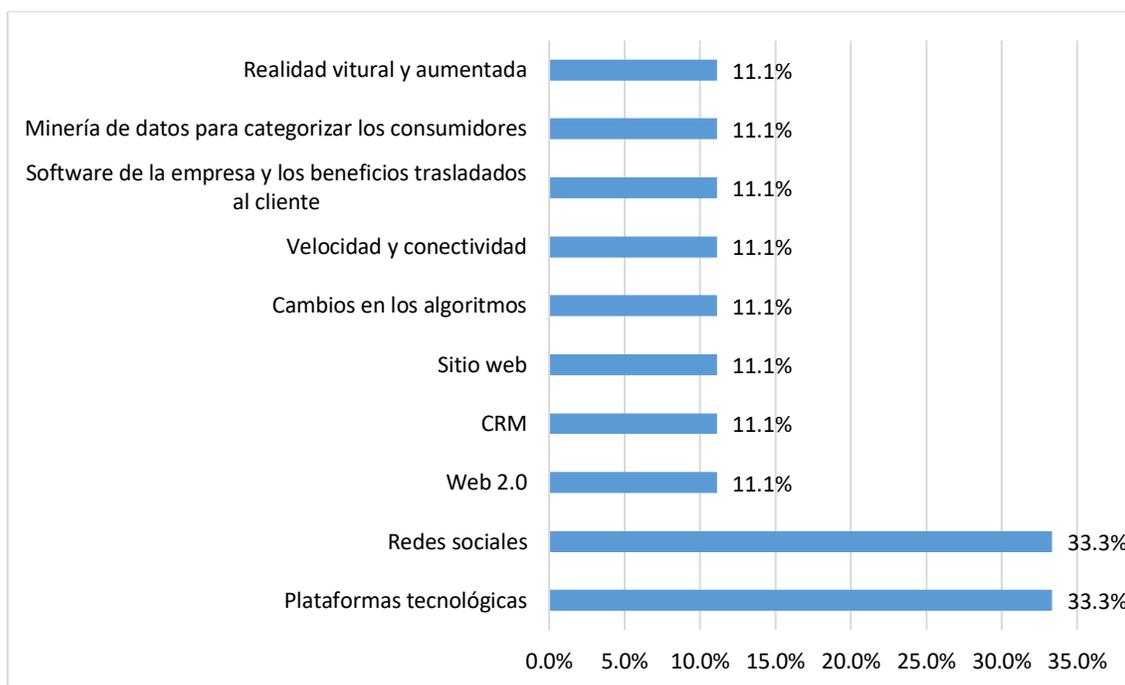
Tabla 31. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo Pestel. Parte 5. Factor Tecnológico

Aspectos Clave	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
Principales cambios	Plataformas que apoyan los procesos	Web 2.0 y redes sociales	CRM Redes sociales Sitio web	Plataformas de contenido. Redes sociales. Cambios en los algoritmos.	Velocidad y conectividad	Software utilizado por la empresa y los beneficios trasladados al cliente	Minería de datos para categorizar los consumidores	Nuevas plataformas	Realidad virtual y aumentada
Posición del sector	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Se tratan de adaptar	Favorable	A la expectativa

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a expertos del sector

¿Cuáles son los principales cambios que ocurren en la tecnología de productos y procesos? Como se presenta en la ilustración 25, los entrevistados manifiestan que los principales cambios en tecnología que impactan los productos y procesos son las plataformas de contenido, los agregadores de contenido, las funcionalidades de las redes sociales y sus algoritmos. A medida que van teniendo más conocimiento sobre los usuarios, se van creando nuevas combinaciones para personalizar el contenido dependiendo del perfil, gustos, afinidades y recurrencias. Las tiendas online como plataforma de venta también representan un cambio tecnológico importante porque implica desarrollar la logística que tiene detrás, como el manejo de inventarios y pasarelas de pago. Otra tendencia son las aplicaciones como plataformas tecnológicas que unen el servicio con la demanda. El pago por uso es otra tendencia, por ejemplo el seguro de viaje, donde las personas ya no compran un seguro de vida sino que compra un seguro de vida por 15 días cuando se va de viaje. Estas tendencias son derivadas de la tecnología, del comportamiento del mercado y el usuario y consumidor que va cambiando, generando nuevas dinámicas y lógicas que hacen que se transformen los servicios.

Ilustración 25. Principales cambios en tecnología que impactan el sector de la comunicación



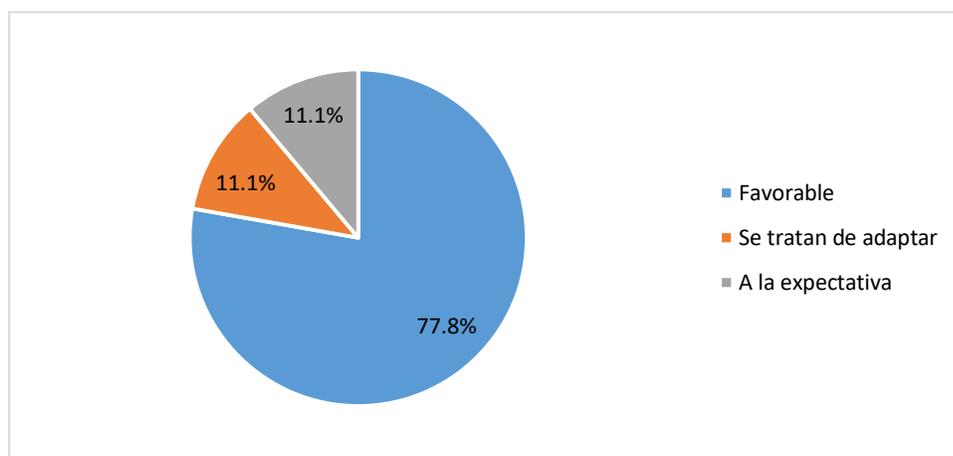
Fuente: elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a expertos del sector

¿Cuál es la posición del sector en relación con estas tecnologías?

Como se muestra en la ilustración 26, el 77,8% de los encuestados coinciden en que el sector toma una posición favorable frente a los cambios en las tecnologías, adaptándose y debe hacerlo porque las dinámicas del cliente así lo exigen, donde ellos son quienes apalancan a los proveedores para que implementen mejores formas de hacer su trabajo.

De hecho, los clientes siempre esperan que su proveedor esté a la vanguardia y le traslade ese conocimiento a su favor. Algunas veces no es tan rápido como se quisiera, por esto las empresas que prestan servicios de comunicación deben apropiarse lo antes posible de los cambios tecnológicos y adaptarlos a sus quehaceres diarios; es aquí donde el 11,1% de los entrevistados opina que aun tratan de adaptarse pero no es tan rápido como debería, ya que las dinámicas de la tecnología implican velocidades que en algunos aspectos no se muestran en la comunicación. El restante 11,1% opina que aún hay mucho por trabajar y que el sector toma una posición de expectativa frente a los continuos cambios.

Ilustración 26. Posición del sector en relación con los cambios tecnológicos



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a expertos del sector

7.2.6. Factor Sociocultural

En este aspecto, también se evaluaron dos vertientes: actitud del público hacia el sector de la comunicación y sus servicios, y los cambios en los estilos de vida y valores de los clientes podrían afectar el sector. Las respuestas se presentan en la tabla 32.

Tabla 32. Síntesis del resultado de las entrevistas según el Modelo Pestel. Parte 6. Factor Socio-Cultural

Aspectos Clave	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
Actitud hacia el sector	Incrédulos	Desconocimiento	Desconocimiento	Es positiva	Incrédulos	Incrédulos	Consumo de información	Desconocimiento	Hacia el contenido
Cambios en estilo de vida	Todos impactan	Bajo perfil de los CEO	Cambio generacional hacia la tecnología	Cambian todo el tiempo	Tecnología que hace comunicación poco humanizada	Cambian todo el tiempo	Diferencia de creencias y cultura	Cambios en el consumo de información	Todos impactan

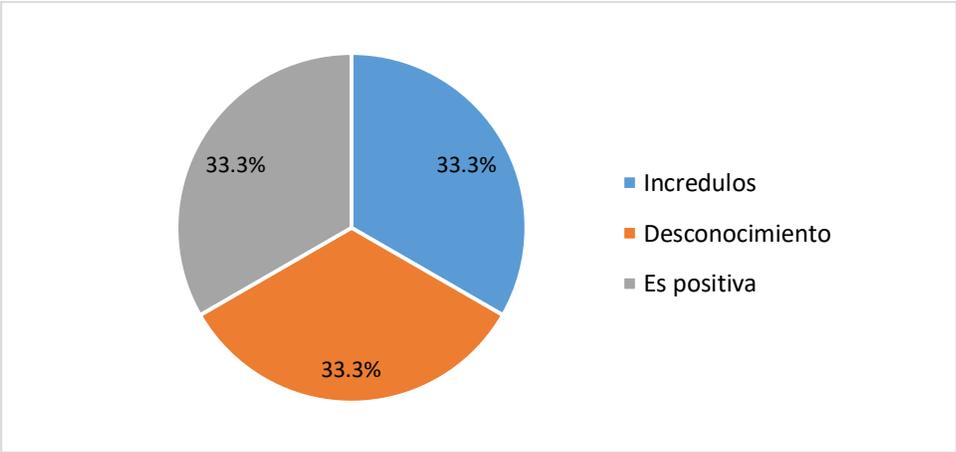
Fuente: elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a expertos del sector

¿Cuál es la actitud del público hacia el sector de la comunicación y hacia los servicios?

Con respecto al factor sociocultural, en la ilustración 27 se muestra como los entrevistados tienen opiniones divididas. El 33,3% opina que el público general desconoce el qué hacer de

las empresas y la falta de distinción entre las diferentes ramas que se encuentran en el sector de las comunicaciones, donde se resaltan dos aspectos: primero, las empresas deben realizar pedagogía para que el cliente puedan conocer con profundidad qué es y qué no es la empresa, qué hace y qué no para que la conversación se vuelva fluida; desde estos términos es que se vuelve fundamental que las empresas proveedoras escuchen sus necesidades atentamente: y el segundo aspecto va ligado a la necesidad de transferencia de conocimiento, es decir, los clientes esperan que además del trabajo realizado, el proveedor le agregue valor también desde el conocimiento con el que se construye el proyecto. El 33,3% de los entrevistados mencionan que el público es incrédulo hacia el sector, dada la manipulación de la información en los medios y por esto consideran que es más factible que las personas crean en las personas con las que se relacionan cara a cara o familiares y amigos cercanos. Y por último, se evidencia que el 33,3% restante considera que la actitud del público es positiva al darse transferencia de valor y conocimiento, es decir, está ligado el tipo de contenido que el sector genera, preferencialmente contenido de valor agregado.

Ilustración 27. Posición del público general hacia el sector de la comunicación



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a expertos del sector

¿Qué cambios en los estilos de vida y valores de los clientes podrían afectar el sector?

Existen diversas opiniones asociadas a los cambios de estilos de vida y valores de los clientes. Tal como se muestra en la ilustración 28, de las opiniones de los entrevistados predomina dos: todos los cambios impactan y es difícil nombrar alguno en específico porque los cambios se

están dando todo el tiempo. Los cambios en los estilos de vida se dan constantemente y en cierta medida es una oportunidad para las empresas de comunicación, pues es lo que las mantiene vigentes al ser buscadas por las empresas para que puedan orientarlas en las maneras de llegar a sus públicos de interés, opina el 22,2% de los entrevistados. El 33,3% de las personas entrevistadas tienen un punto en común frente a los cambios en los estilos de vida ligados a la tecnología (al sumar 11,1% en tres opiniones: cambios en el consumo de información, tecnología que hace la comunicación poco humanizada y cambio generacional hacia la tecnología), puesto que hoy en día el consumo de información por medio de fuentes digitales es cada vez más fuerte, donde se vuelve un deber tener las redes monitoreadas por parte de las empresas y tener creadas las políticas para generar conversaciones constructivas con los públicos de interés en estos medios.

Ilustración 28. Cambios en los estilos de vida y valores de los clientes podrían afectar el sector



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de entrevistas a expertos del sector

Una vez obtenida la información en los puntos anteriores, el consultor la organiza según la metodología de Matriz EFE y realiza la socialización al Equipo Directivo para clarificar internamente el análisis de Amenazas y Oportunidades del Entorno. En el ejercicio de socialización, el Equipo Directivo otorga un porcentaje de peso a cada factor de acuerdo con la importancia para el éxito en el sector (ver columna 3 de tabla 33). También otorga un puntaje

de 1 a 4 para evaluar el desempeño o capacidad actual de la empresa con relación a cada factor (ver columna 4 de tabla 33).

Tabla 33. Evaluación de factores externos para la empresa Sie7e

Factor externo	Factores Externos Clave	Importancia	Evaluación	Peso Ponderado	Área clave resultados
Oportunidades					
Socio-Cultural	Rápidos cambios en los estilos de vida de los consumidores	7%	4	0.28	Estrategia
Económico	No hay diferenciación de productos y servicios en el mercado de la comunicación	3%	2	0.06	Estrategia-Comercial
Económico	Necesidad de los clientes en tener estrategias de comunicación ligadas a los resultados de la compañía	7%	4	0.28	Estrategia-Comercial
Económico	Necesidad de los clientes en mejorar su relación con sus públicos de interés	7%	4	0.28	Estrategia
Económico	Necesidad de los clientes de tener una estrategia de mercadeo y comunicación centralizada y estructurada	5%	3	0.15	Estrategia-Mercadeo
Económico	Necesidad de los clientes de tener un aliado estratégico en mercadeo y comunicación	6%	3	0.18	Estrategia-Mercadeo
Tecnológico	La inteligencia artificial, el internet de las cosas y el big data son tendencia que solicitan las empresas	3%	2	0.06	Mercadeo
Tecnológico	Grandes y rápidos cambios en la tecnología que exigen cambios en el relacionamiento con los públicos	4%	2	0.08	Estrategia-Mercadeo
Económico	Fin de año es una época donde las empresas realizan convocatorias y licitaciones para reservar presupuesto para el año siguiente	4%	1	0.04	Comercial
Socio-Cultural	Crecimiento de los medios digitales	4%	4	0.16	Estrategia
Amenazas					
Económico	Propensión de los compradores a sustituir por falta de relación calidad/precio	7%	3	0.21	Todas
Económico	Poca disposición de las organizaciones pequeñas y medianas para realizar	7%	2	0.14	Estrategia-Comercial

	inversiones de dinero en estrategias de comunicación				
Político-Legal	Leyes que regulan los contenidos (habeas data, injuria y calumnia, libre expresión, derechos de autor, registro de marca)	4%	4	0.16	Estrategia-Creatividad
Político-Legal	Las empresas tienen políticas de pago superiores a 60 días que afectan el flujo de caja de los proveedores	6%	2	0.12	Comercial
Económico	Las empresas solicitan pólizas de cumplimiento de viabilidad, de seguridad social, entre otras.	3%	4	0.12	Comercial
Socio-Cultural	Desconocimiento de los consumidores respecto de la comunicación	7%	2	0.14	Estrategia-Comercial
Económico	Tendencia a disminuir los costos en comunicación	5%	2	0.1	Estrategia-Comercial
Económico	Presencia de productos y servicios sustitutos y/o complementarios	3%	2	0.06	Estrategia-Comercial
Socio-Cultural	Dificultades para obtener un cliente nuevo, dado que el proceso es largo	4%	2	0.08	Comercial
Económico	Falta de sostenibilidad en el tiempo por parte de las empresas proveedoras de servicios de comunicación	4%	3	0.12	Todas
Total		100%		2.82	

Fuente: Elaboración propia a partir de sesión de trabajo con Equipo Directivo de Sie7e

Producto de las columnas 3 y 4, se obtiene el valor ponderado de cada factor externo y como suma total de éste en la columna 5 se obtiene el valor total ponderado, que en este caso su resultado es 2.82, siendo superior al promedio 2.5, con un balance positivo para la empresa. Lo anterior se interpreta como un resultado favorable para la empresa Sie7e, pero al estar cercano al promedio se puede evidenciar vulnerabilidad con respecto a los factores externos. En este sentido, es fundamental que la empresa implemente estrategias que le permitan fortalecerse internamente para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades, especialmente desde el área comercial y de mercadeo, pues esta área es clave para entregar los resultados donde se cuenta con los factores con menor calificación de la evaluación de la empresa.

7.3. Modelo de Negocio Actual

El consultor analiza la información interna de planeación estratégica con la que cuenta la empresa Sie7e, para conocer sus fortalezas y debilidades de la planeación actual, también para conocer el modelo de negocio que tiene y sobre el cual soporta las estrategias comerciales, todo lo anterior, analizado desde la teoría del Modelo Canvas de Alexander Osterwalder (2010), aunque la empresa no cuente con la construcción de este modelo. Los puntos para tener en cuenta en el análisis son:

7.3.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Sie7e es: “Un área de comunicaciones satélite, que le permite usar la COMUNICACIÓN como herramienta para cumplir los objetivos gerenciales de su empresa” (Plan de Ventas Sie7e, 2018) y la detalla con los siguientes puntos:

- “Somos un aliado, asesoramos, creamos y gestionamos las comunicaciones de su empresa.
- Creemos firmemente que en la estrategia se fundamenta la clave del éxito, teniendo como base los objetivos que desea lograr la empresa.
- Somos creativos, divertidos y humanos, eso nos hace sensibles y efectivos.
- Sin costos de nómina adicionales.
- Partimos de investigar a profundidad los públicos de interés (stakeholders) que son vitales para la empresa.
- Vamos más allá, llegamos un paso adelante para que su empresa se diferencie de la competencia”.

Se puede evidenciar que Sie7e busca ser un área de comunicación externa a la empresa cliente para apoyarla en su gestión empresarial, sin embargo, de acuerdo con el análisis externo realizado, se evidenció que el mercado está buscando aliados que se vuelvan parte de la empresa y apoyen la gestión sin que se note el distanciamiento por no ser un área interna del cliente. Con la información anterior, se recomienda a Sie7e mejorar su narrativa para que se evidente el apoyo que se desea agregar al cliente, aun siendo un proveedor externo.

También es fundamental evidenciar dentro de la oferta de valor que Sie7e realiza diagnóstico de los clientes sin costo adicional, como servicio que garantiza la asertividad en la propuesta.

Los productos y servicios que Sie7e tiene en su propuesta de valor son (Plan de Ventas Sie7e, 2018):

- Construcción de marca e identidad.
- Diseño y gestión del plan de comunicación.
- Conocimiento de públicos, stakeholders (actores efectivos).
- Relacionamiento con medios de comunicación.
- Creación de comunidad (análoga y digital).
- Diseño y gestión de medios de comunicación propios.
- Promoción de ventas.
- Endomarketing
- Alfabetización/capacitaciones.
- Gestión de crisis.
- Plan de voceros de la empresa.
- Campañas de publicidad.

De acuerdo con los productos y servicios listados anteriormente, se evidencia la necesidad de agrupar para explicar mejor, ya que se combinan área de comunicación interna, externa y marketing, esto con el fin de ubicar al cliente potencial y que así, pueda evidenciar los beneficios en cada uno de los servicios.

7.3.2. Segmentos de clientes

Sie7e segmenta sus clientes potenciales en “Pymes y Startups dedicadas a la venta de servicios”, listando los siguientes grupos (Plan de Ventas Sie7e, 2018):

- Servicios médicos especializados.
- Servicios de desarrollo sostenible.
- Educación.
- Coaching.
- Servicios de hotelería y turismo

De acuerdo con lo anterior, se evidencia una segmentación que deja por fuera empresas de sectores en crecimiento dentro de la ciudad de Medellín, como lo son las cadenas de restaurantes, que incluso hace parte de los dos clientes que tiene actualmente Sie7e. Se recomienda ampliar las actividades de los clientes potenciales y generar una segmentación basada en la necesidad de los productos y servicios que Sie7e ofrece, además de tener en cuenta criterios de capacidad de inversión en comunicación y crecimiento en ventas.

7.3.3. Relación con el cliente

No existe un capítulo en la planeación de Sie7e que detalle la forma en cual la empresa desea relacionarse con sus clientes, solo se enumeran algunas tácticas a utilizar para la consecución de los clientes potenciales, a través de los siguientes canales (Plan de Ventas Sie7e, 2018):

- Inbound propio para consecución de leads
- Presencia en ferias de comunicación, mercadeo y gestión humana.
- Plan de referidos
- Comisión a vendedores externos de nuestros servicios

De acuerdo con la información anterior, es recomendable enfatizar en la definición de la forma en la que la empresa desea relacionarse con sus segmentos de clientes potenciales.

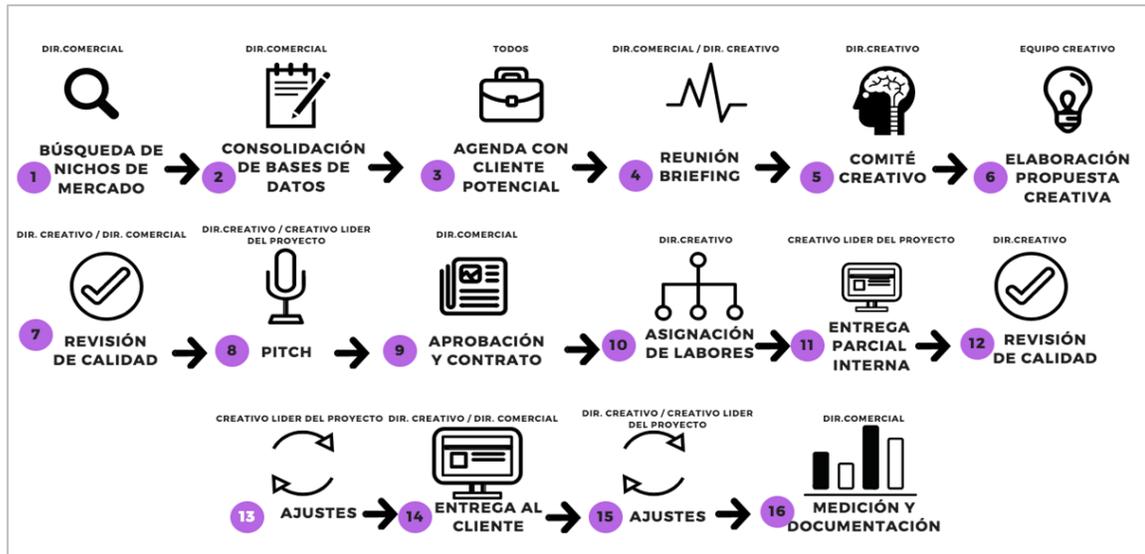
7.3.4. Canales de distribución

No se cuenta con información que detalle los canales por los cuales Sie7e entregará sus productos y servicios a sus clientes. Se recomienda definirlos para tener la claridad y detalle necesario para su satisfacción.

7.3.5. Actividades clave

Sie7e ha desarrollado un esquema de proceso en el cual se muestran las actividades clave de la empresa para llevar a cabo un proyecto desde inicio a fin. Este proceso fue tomado del Plan de Ventas de la empresa (Cortés, Plan de Ventas Sie7e, 2018) y las actividades clave se muestran en la ilustración 29. Estas actividades van a acompañadas por el cargo necesario para desempeñar esa labor dentro del proyecto.

Ilustración 29. Proceso de un proyecto

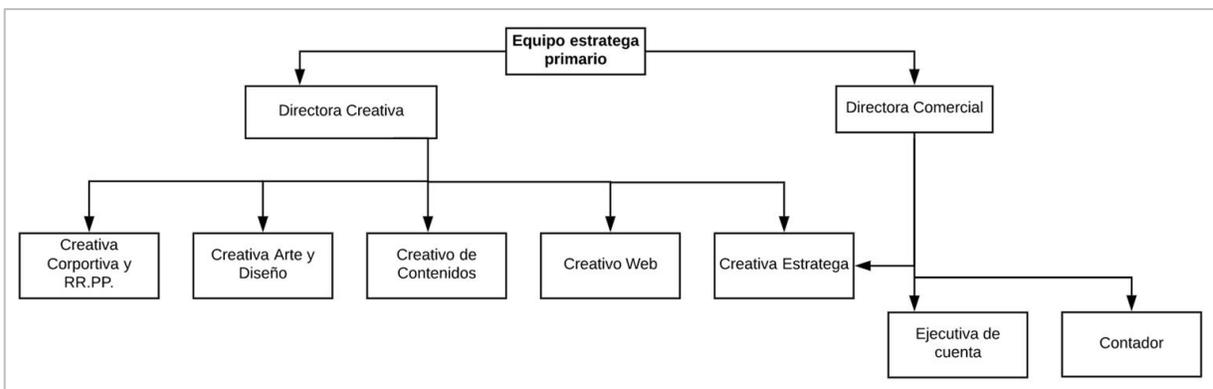


Fuente: Información interna suministrada por la empresa

7.3.6. Recursos clave

La empresa basa sus recursos en el talento humano para realizar las labores necesarias, sin embargo, se evidencia la falta de listado de otros recursos clave como equipos y financieros, de acuerdo con la información recopilada en el Plan de Ventas de Sie7e (2018). Los recursos humanos se muestran en la ilustración 30.

Ilustración 30. Organigrama de Sie7e



Fuente: Información interna suministrada por la empresa

7.3.7. Red de asociados

Dentro de la documentación de la empresa que ha sido analizada, no se evidencian la red de asociados o aliados que tiene Sie7e para operar. Sin embargo, en la entrevista realizada a la fundadora Carol Cortés, se dio a conocer al consultor que la empresa cuenta con aliados como freelancers que son personas naturales en Diseño, Contenido y Redes Sociales, los cuales trabajan por proyectos y además, cuenta con E-motion, una persona jurídica que diseña, produce y gestiona contenido audiovisual.

7.3.8. Estructura de costos

La empresa cuenta con un esquema de costos basado en los recursos necesarios para llevar a cabo un proyecto, los cuales suelen ser horas hombre. El esquema de costos de la compañía se muestra en la tabla 34.

- El costo corresponde al 60% del valor general, es decir que se proyecta el 40% para demás costos, gastos y rentabilidad.
- Se propone otorgar 10% de descuento al cliente por compra del paquete con Fee mensual.
- Con lo anterior, los costos operativos se incrementan al 67%.
- La inversión de la pauta para un cliente se cobra por separado.

Tabla 34. Esquema de costos de Sie7e

ITEM	PARTICIPACIÓN
Ingreso	100%
Costos	60%
Comisión por venta y gestión de clientes	10%
Estrategia y Ejecución	50%
Gastos	20%
Mercadeo	15%
Administrativos	5%
Rentabilidad (Antes de impuestos)	20%
Nota: No se tiene en cuenta el valor de la inversión en pauta, se maneja por separado y depende de la decisión del cliente.	

Fuente: Plan de ventas de Sie7e (Cortés, 2018)

7.3.9. Flujo de ingresos

La empresa ha centrado su plan de flujo de ingresos en la venta de estrategias de comunicación que empaquetan los servicios:

- Estrategia BTL, ETL, ARTL, ACTL o JTL
- Sitio web inteligente (automatizado) sin BackEnd
- Fee
- Administración de sitio web
- Administración de redes sociales (orgánico)
- Administración de Pauta en Redes Sociales
- Administración de Pauta en Motores de Búsqueda
- Administración de Pauta en Pauta en sitios web
- Diseño y Programación de Páginas de Aterrizaje

Las políticas que soportan el plan son:

- La Estrategia se factura una vez se aprueba por parte del cliente y esta tiene fecha de pago a 7 días (contado).
- El sitio web se factura el 50% para iniciar (al entregar borrador inicial) y el restante 50% con el entregable final. Ambos con plazo de pago de 30 días.
- El fee se factura mes vencido con plazo de pago a 30 días. Se soporta con entregable de resultados (medición y seguimiento total del mes).
- Cada semana se realiza entregable de medición de resultados y sugerencias al mismo.

El plan de ventas para el año 2018 se muestra en la tabla 35.

Tabla 35. Meta de ventas 2018

ITEM	TOTAL
Cientes nuevos en 2018	22
Cierre de negocios en 2018	\$216.480.000
Flujo de ingresos en 2018	\$171.525.000
Ingresos por servicio de Estrategia	\$78.375.000
Ingresos por servicio de Sitio web	\$44.550.000
Ingresos por servicio de Fee	\$48.600.000

Fuente: Plan de ventas de Sie7e (Cortés, 2018)

Las políticas de venta de Sie7e son:

- \$ 9.840.000 en promedio por cada negocio cerrado. Esto incluye valor de la estrategia, sitio web y fee del primer mes de ejecución. No incluye valor de inversión en la pauta.
- Este no incluye IVA ni retención en la fuente.
- La estrategia se factura una vez se aprueba por parte del cliente y esta tiene fecha de pago a 7 días (contado).
- El sitio web se factura el 50% para iniciar (al entregar borrador inicial) y el restante 50% con el entregable final. Ambos con plazo de pago de 30 días.
- El fee se factura mes vencido con plazo de pago a 30 días. Se soporta con entregable de resultados (medición y seguimiento total del mes).

De acuerdo con el plan de ventas de Sie7e analizado por el consultor, se evidencia que la planeación está basada en la venta de paquetes que no tienen una duración a largo plazo con el cliente, lo que dificulta el flujo de ingresos para la compañía. Se recomienda realizar una planeación basada en la creación de relaciones duraderas con los clientes para asegurar el flujo de ingresos y la capacidad operativa.

En la sección de Formulación de la Ruta de Soluciones, se propondrá un modelo de negocio para la empresa como punto de partida para la planeación de ventas.

7.4. Construcción de Matriz EFI

Se realiza la socialización al Equipo Directivo sobre la metodología en una sesión grupal para construcción de Matriz EFI. En dicha sesión de trabajo se determinan los factores internos clave, es decir, las fortalezas y debilidades clave, y se priorizan de acuerdo con la metodología. En el ejercicio de socialización, el Equipo Directivo otorga un porcentaje de peso a cada factor interno de acuerdo con la importancia para el éxito en el sector (ver columna 3 de tabla 36). También otorga un puntaje de 1 a 4 para evaluar el desempeño o capacidad actual de la empresa con relación a cada factor (ver columna 4 de tabla 36).

Producto de las columnas 3 y 4, se obtiene el valor ponderado de cada factor interno y como suma total de éste, en la columna 5 se obtiene el valor total ponderado, que en este caso su resultado es 2.95, siendo superior al promedio 2.5, con un balance positivo para la empresa.

Lo anterior da a entender que Sie7e cuenta con una cantidad manejable de debilidades que debe sopesar y trabajar para mitigarlas, especialmente desde el área comercial, para afrontar las oportunidades y amenazas que se evidenciaron en el análisis de factores externos. El análisis interno se puede ver con mayor detalle en la tabla 36.

Tabla 36. Evaluación de factores internos de Sie7e

Área funcional clave	Factores Internos Clave	Importancia	Evaluación	Valor Peso Ponderado
Debilidades				
Comercialización	Bajo poder de negociación respecto a los clientes	7%	2	0.14
Comercialización	Capacidad de relacionamiento para crear nuevos contactos de valor	7%	2	0.14
Comercialización	Conocimiento para la participación en licitaciones o convocatorias para obtener nuevos clientes	5%	2	0.1
Servicio al cliente	Diferencial que le permita sobresalir respecto de las demás empresas del mismo sector	6%	2	0.12
Producción	Experiencia desde la ejecución de proyectos que le permitan a la empresa tener credenciales	5%	2	0.1
Mercadeo	Reconocimiento en el mercado que le permita tener recomendaciones	5%	1	0.05
Comercialización	Ofrecer un servicio intangible como lo es la comunicación	4%	2	0.08
Mercadeo	No se cuenta con Sie7e como marca registrada	4%	2	0.08
Comercialización	No se cuenta con suficiente personal para realizar la labor comercial	7%	2	0.14
Fortalezas				
Producción	Experiencia demostrable desde el conocimiento del líder y su equipo de trabajo	7%	4	0.28
Gestión Humana	Los clientes le dan gran importancia a la calidad humana de los profesionales que trabajan para los proveedores	5%	4	0.2
Comercialización	Proactividad y empoderamiento como aliado de los clientes.	7%	4	0.28

Servicio al cliente	Relación de confianza y cercanía con los clientes, basado en la calidad humana y la escucha activa.	6%	4	0.24
Producción	Especialidad en la comunicación digital	5%	4	0.2
Producción	Aliados estratégicos para el desarrollo de proyectos	5%	4	0.2
Mercadeo	Cuenta con clientes satisfechos que han trabajado por resultados y recomiendan la compañía	5%	4	0.2
Producción	Experiencia desde lo estratégico hasta lo operativo	5%	4	0.2
Producción	Experiencia en contratación ligada al cumplimiento de resultados	5%	4	0.2
Total		100%		2.95

Fuente: Elaboración propia a partir de sesión grupal con Directivos

7.5. Construcción de Matriz DOFA

Una vez terminado el Análisis Externo e Interno, se realiza socialización al Equipo Directivo de los diagnósticos anteriores (5 fuerzas de Porter, Matriz EFE y EFI), para conocer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y así formular las estrategias FA, DA, FO, DO, para tener como resultado la Matriz DOFA, la cual brindará una base estratégica para la empresa.

Tabla 37. Matriz FODA de la empresa Sie7e

MATRIZ FODA	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene experiencia demostrable en el conocimiento del líder y equipo de trabajo. 2. Los clientes le dan gran importancia a la calidad humana de los profesionales que trabajan para los proveedores. 3. Proactividad y empoderamiento de Sie7e como aliado de los clientes. 4. Tiene una relación de confianza y cercanía con los clientes, basado en la calidad humana y la escucha activa. 5. Especialidad en la comunicación digital 6. Tiene aliados estratégicos para el desarrollo de proyectos. 7. Cuenta con clientes satisfechos que han trabajado por resultados y recomiendan la compañía. 8. Tiene experiencia desde lo estratégico hasta lo operativo. 9. Tiene experiencia en contratación ligada al cumplimiento de resultados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con bajo poder de negociación respecto a los clientes. 2. Poca capacidad de relacionamiento para crear nuevos contactos de valor. 3. Poca conocimiento para la participación en licitaciones o convocatorias para obtener nuevos clientes. 4. No cuenta con diferencial que le permita sobresalir respecto de las demás empresas del mismo sector. 5. No tiene experiencia desde la ejecución de proyectos que le permitan a la empresa tener credenciales. 6. No tiene reconocimiento en el mercado que le permita tener recomendaciones. 7. Ofrecer un servicio intangible como lo es la comunicación. 8. No cuenta Sie7e como marca registrada. 9. No se cuenta con suficiente personal para realizar la labor comercial.

Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rápidos cambios en los estilos de vida de los consumidores. 2. No hay diferenciación de productos y servicios en el mercado de la comunicación. 3. Necesidad de los clientes en tener estrategias de comunicación ligadas a los resultados de la compañía. 4. Necesidad de los clientes en mejorar su relación con sus públicos de interés. 5. Necesidad de los clientes de tener una estrategia de mercadeo y comunicación centralizada y estructurada. 6. Necesidad de los clientes de tener un aliado estratégico en mercadeo y comunicación. 7. La inteligencia artificial, el internet de las cosas y el big data son tendencia que solicitan las empresas. 8. Grandes y rápidos cambios en la tecnología que exigen cambios en el relacionamiento con los públicos. 9. Fin de año época donde las empresas realizan convocatorias y licitaciones para reservar presupuesto. 10. Crecimiento de los medios digitales. 	<p>F2,F3,F4 / O2,O6: Desarrollar el propósito (why-por qué) corporativo teniendo como base fundamental el relacionamiento siendo un aliado estratégico para las empresas, empoderado y comprometido con los objetivos, más allá de un área satélite.</p> <p>F1,F5,F8 / O1,O4,O7,O8,O10: Enfocar el portafolio de servicios de Sie7e ligado a encontrar la solución a una necesidad de una marca o empresa, independientemente del área de esa empresa, haciendo un análisis de los actores efectivos que se relacionan con ella y partiendo tanto de los hábitos de consumo como de las experiencias de esos usuarios para diseñar estrategias de comunicación que utilizan el contenido como esencia.</p> <p>F1,F6,F7,F9 / O3,O5,O9: Formular un esquema de propuestas a los clientes potenciales ligada a la ganancia por cumplimiento de objetivos y resultados.</p>	<p>O2,O6 / D4,D7: Desarrollar el propósito (why-por qué) corporativo teniendo como base fundamental el relacionamiento siendo un aliado estratégico para las empresas, empoderado y comprometido con los objetivos, más allá de un área satélite.</p> <p>O3,O4,O5,O6,O7,O9 / D1,D2,D3,D9: Crear una estrategia comercial clara, eficiente, ajustada a las necesidades del mercado y de Sie7e, con personal dedicado y políticas de negociación claras.</p> <p>O3,O4,O5,O6,O7,O9 / D5,D6: Crear credenciales de Sie7e que le permita mostrar su experiencia desde el conocimiento en el medio y desde el ejercicio con clientes, de forma clara, fácil de entender, corta y emotiva.</p>
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Propensión de los compradores a sustituir por falta de relación calidad/precio. 2. Poca disposición de organizaciones pequeñas y medianas a realizar inversiones de dinero en comunicación. 3. Leyes que regulan contenidos (habeas data, calumnia, libre expresión, derechos de autor, registro marca). 4. Las empresas tienen políticas de pago superiores a 60 días que afectan el flujo de caja de los proveedores. 5. Las empresas solicitan pólizas de cumplimiento de viabilidad, de seguridad social, entre otras. 6. Desconocimiento de los consumidores respecto al qué hacer de la comunicación. 7. Tendencia de los clientes a disminuir los costos en comunicación. 8. Presencia de productos y servicios sustitutos y/o complementarios. 9. Dificultades para obtener un cliente nuevo, dado que el proceso es largo. 10. Falta de sostenibilidad en el tiempo por parte de las empresas proveedoras de servicios de comunicación. 	<p>F1,F6,F7,F9 / A1,A2,A7: Formular un esquema de propuestas a los clientes potenciales ligada a la ganancia por cumplimiento de objetivos y resultados.</p> <p>F1,F3,F4 / A1,A3,A8: Crear una dinámica de actualización permanente en el equipo de trabajo que le permita transmitir conocimiento de valor al cliente y estar al tanto de los cambios en el mercado.</p> <p>F1,F9 / A4,A5,A10: Crear una política de pagos que permita a la empresa ser atractiva para los clientes, sostenible en el tiempo, tener un flujo de caja óptimo para cubrir sus obligaciones y ser rentable.</p> <p>F1,F4,F5,F6,F7 / A6,A9: Crear credenciales de Sie7e que le permita mostrar su experiencia desde el conocimiento en el medio y desde el ejercicio con clientes, de forma clara, fácil de entender, corta y emotiva.</p>	<p>D1,D4,D7,D9 / A1,A2,A7,A9,A10: Formular un esquema de propuestas a los clientes potenciales ligada a la ganancia por cumplimiento de objetivos y resultados.</p> <p>D4,D6,D7 / A3,A6,A8: Crear una dinámica de actualización permanente en el equipo de trabajo que le permita transmitir conocimiento de valor al cliente y estar al tanto de los cambios en el mercado.</p> <p>D1,D2,D3,D5,D9 / A2,A9: Realizar segmentación del mercado, para dirigirse a empresas que cuenten con los recursos económicos para invertir en estrategias de comunicación.</p> <p>D1,D9 / A1,A9,A10: Realizar un diagnóstico profundo sobre las necesidades de los clientes para conocer su dolor, ser más efectivos en la presentación de la propuesta, con los costos claros como si las empresas solicitan pólizas y el monto que están dispuestos a pagar.</p> <p>D2,D6,D7 / A2,A6: Realizar alianza con agremiaciones o agrupaciones empresariales para sensibilizar a las empresas sobre la importancia de la comunicación y dar a conocer a sie7e, mediante charlas o conferencias sobre Comunicación Corporativa, Integral y de Mercadeo.</p> <p>D1,D2,D9 / A1,A2,A9,A10: Realizar un esquema comercial que permita a Sie7e realizar propuestas acertadas, desde la necesidad y el presupuesto del cliente, hasta el cierre comercial efectivo, cerrando la brecha entre propuestas presentadas vs. propuestas aprobadas.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de ejercicio con la empresa Sie7e.

7.6. Investigación base para la previsión de ventas

En este punto se obtiene información de fuentes primarias, mediante una investigación cuantitativa, descriptiva y no probabilística, dirigida a pequeñas y medianas empresas del Valle de Aburrá y Oriente Cercano, con el objetivo de tener un acercamiento a la estimación de la demanda en este tipo de empresas que le permita a Sie7e realizar una previsión de sus ventas.

Para calcular el universo de empresas, se recurre a la geovisualización del Directorio Estadístico de Empresas del DANE que permite consultar información sobre la identificación, ubicación y actividades económicas de todas las empresas activas a la fecha de la vigencia (no se incluyen personas naturales). De acuerdo con el Geovisor Directorio Estadístico de Empresas (DANE, 2019), se puede evidenciar que en los municipio de interés (Valle de Aburrá y Oriente Cercano (o denominado también Altiplano)), se cuenta con 60,564 empresas, distribuidas según la tabla 38.

Tabla 38. Número de empresas por municipio del Valle de Aburrá y Oriente Cercano

	MUNICIPIO	NÚMERO DE EMPRESAS
VALLE DE ABURRÁ	Barbosa	174
	Bello	2,117
	Copacabana	484
	Caldas	388
	Envigado	3,387
	Girardota	254
	Itagüí	3,081
	La Estrella	811
	Medellín	44,766
	Sabaneta	1,407
	TOTAL VALLE DE ABURRÁ	56,869
ORIENTE CERCANO	El Carmen de Viboral	269
	El Santuario	145
	Guarne	362
	La Ceja	533
	La Unión	80
	Marinilla	281
	Retiro	294
	Rionegro	1,691
	San Vicente Ferrer	40
	TOTAL ORIENTE CERCANO	3,695
TOTAL GENERAL		60,564

Fuente: Elaboración propia a partir de Geovisor Directorio Estadístico de Empresas (DANE, 2019)

A partir del universo de empresas anteriormente indicado, se realiza el cálculo de la muestra necesaria para que el estudio sea estadísticamente representativo, utilizando la fórmula de la distribución normal de poblaciones finitas como se muestra a continuación:

Ilustración 31. Fórmula para cálculo de muestras según distribución normal de poblaciones finitas

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p^*(1-p)^* \left(\frac{z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

Fuente: Elaboración propia a partir de Estadística General Aplicada (Gutiérrez, 2007)

En la tabla 39 se muestran los valores asignados al cálculo de la muestra para la realización de la encuesta.

Tabla 39. Valores asignados al cálculo de la muestra

ITEM	SIGNIFICADO	VALOR ESPERADO (IDEAL)	VALOR MÍNIMO
N	Tamaño del universo	60,564 empresas	
p	Probabilidad de ocurrencia	0,5 (50% de ocurrencia y 50% de no ocurrencia)	
Z (1-(alfa/2)	Nivel de confianza	1,96 (Nivel de confianza del 95%)	1,64 (Nivel de confianza del 90%)
d	Error máximo de estimación	5% (0,05)	10% (0,1)
n	Muestra a obtener	382 empresas encuestadas	67 empresas encuestadas

Fuente: Elaboración propia

Con los datos anteriormente descritos y la aplicación de la fórmula para el cálculo de la muestra en poblaciones finitas, se define que la muestra mínima es 67 empresas para encuestar, sin embargo, la muestra ideal es de 382 empresas, ya que garantiza mayor nivel de confianza y menor error de estimación.

Para esta labor, se obtuvo una base de datos de 6477 empresas con razón social, municipio, teléfono y correo electrónico, a quienes se contacta por medio de un correo electrónico que contiene el cuestionario, con seguimiento telefónico.

7.6.1. Encuesta para empresas Valle de Aburrá y Oriente Cercano

La encuesta realizada a empresas del Valle de Aburrá y Oriente cercano para obtener información que permita acercarse a una previsión de ventas aterrizada contempla los siguientes temas:

1. Conocimiento sobre la necesidad de apoyo externo que requieren las empresas para impulsar las ventas en los canales digitales, tales como sitio web propio, otros sitios web, redes sociales, motores de búsqueda, entre otros.
2. Servicios la empresa ha contemplado contratar o ha contratado con un externo.
3. Monto que estaría dispuesto a invertir en estrategias de comunicación que impulsen sus ventas.
4. Probabilidad de que la empresa contrate los servicios de una empresa experta en comunicación para impulsar sus ventas en los próximos 6 meses.
5. Modalidad de servicio que contrataría.
6. Municipio en el que tiene su sede principal.
7. Tamaño de la empresa.
8. Sector económico.
9. Año de inicio de labores.

La encuesta completa se encuentra en el anexo 13.

7.6.2. Resultados de la Encuesta

En el plazo de 20 días, desde el 30 de octubre hasta el 18 de noviembre de 2019, tiempo en el que se realizó la recolección de información por medio de encuestas, se obtuvieron 108 respuestas, que corresponden a 95% de confianza y 9,4% de margen de error, sin lograr la muestra necesaria para llegar al 5% de error. Por lo tanto, no se logra la representatividad necesaria para que los datos permitan obtener respuestas concluyentes, pero se utiliza la

información recolectada en la encuesta para tener una idea de la previsión de ventas a realizar, de acuerdo con la planeación de ventas que solicita la empresa Sie7e.

Tabla 40. Ficha técnica del estudio

Población	Empresas del Valle de Aburrá y Oriente cercano
Marco Muestral	Base de datos de 6477 empresas del Valle de Aburrá
Muestra	n = 108 casos válidos
Tipo de Muestreo	Muestreo por conveniencia
Fecha del trabajo de campo	Del 30 de octubre al 18 de noviembre de 2019
Error muestral	$\pm 9,4\%$ (para la estimación de una proporción, donde $P=Q=0,5$ y un nivel de confianza del 95%)

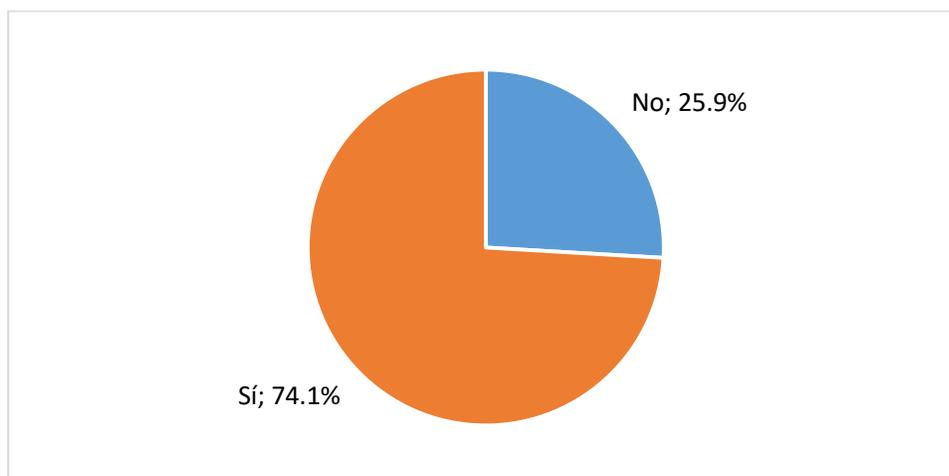
Fuente: elaboración propia

Las respuestas de la encuestas se presentan a continuación.

7.6.2.1. Necesidad de apoyo externo para aumentar las ventas en canales digitales

Como se muestra en la ilustración 32, el 74,1% manifiesta que si requiere apoyo de una empresa externa para aumentar sus ventas en canales digitales y el restante 25,9% dice no necesitarlo.

Ilustración 32. Necesidad de apoyo externo para aumentar las ventas en canales digitales

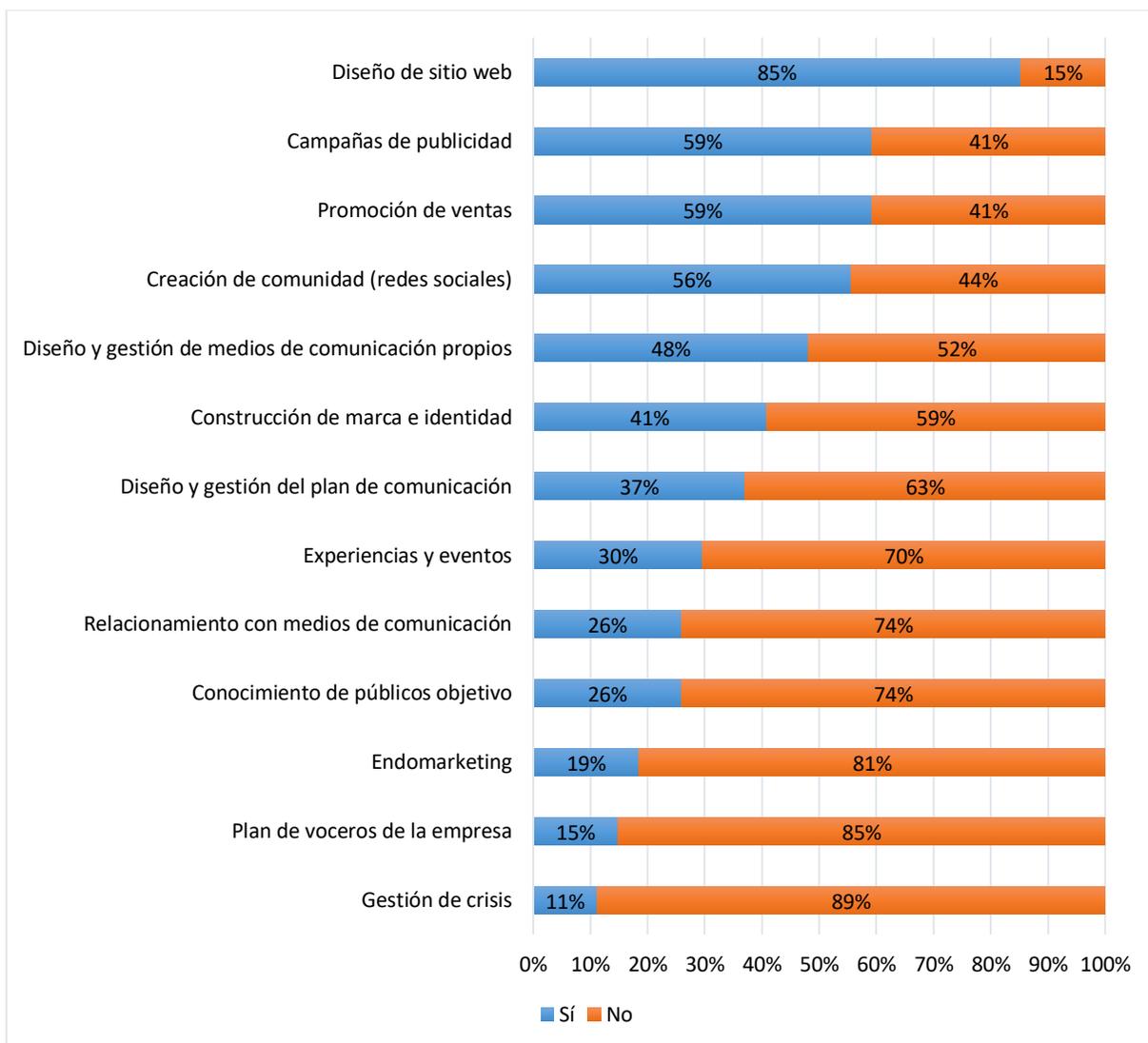


Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuestas

7.6.2.2. Servicios propensos a ser contratados o ha contratado con un externo

El servicios más propenso a ser contratado por los encuestados es el Diseño de Sitio Web con el 85% de favorabilidad. Seguido de Campañas de Publicidad (59%), Promoción de Ventas (59%) y Creación de Comunidad o Gestión de Redes Sociales (56%). Los servicios que menos favorabilidad tienen para ser contratados son Gestión de Crisis (11%), Plan de Voceros (15%) y Endomarketing (19%).

Ilustración 33. Servicios propensos a ser contratados o ha contratado con un externo

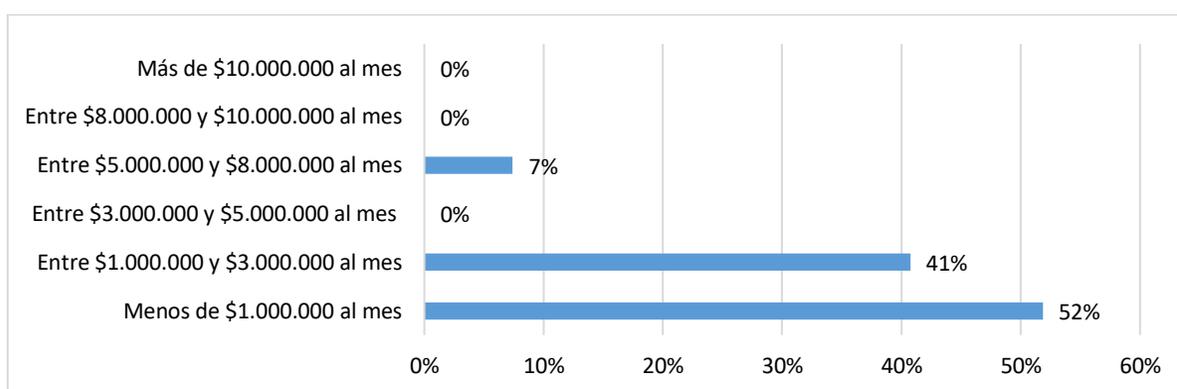


Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuestas

7.6.2.3. Monto que están dispuestos a invertir en estrategias de comunicación

El 52% de las empresas encuestadas dan a conocer que estarían dispuestos a invertir menos de un millón de pesos (\$1.000.000) al mes en estrategias de comunicación para impulsar sus ventas, seguido del 41% que invertiría un poco más, entre un millón (\$1.000.000) y tres millones al mes (\$3.000.000). Solo el 7% de las empresas encuestadas dice que invertiría entre cinco (5.000.000) y ocho (\$8.000.000) millones de pesos al mes en estrategias de comunicación para impulsar sus ventas.

Ilustración 34. Monto que estaría dispuesto a invertir en estrategias de comunicación

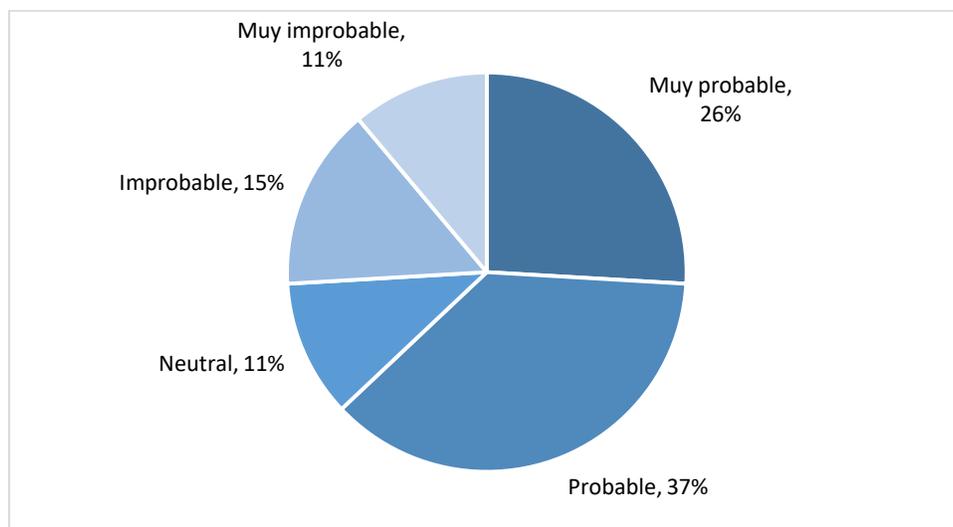


Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuestas

7.6.2.4. Probabilidad de contratar servicios externos de comunicación en los próximos seis meses para impulsar sus ventas

Se muestra en la ilustración 35 que existe una alta probabilidad de contratar los servicios de comunicación de una empresa externa para impulsar sus ventas, ya que el 26% dice que es muy probable y el 37% dice que es probable, sumando entre ambos 63%. El 11% se muestra indeciso y el restante 26% manifiesta que es improbable (15%) o muy improbable (11%). En este punto se puede ver que la mayoría de las empresas necesitan apoyo para impulsar sus ventas y que un externo puede ser la solución.

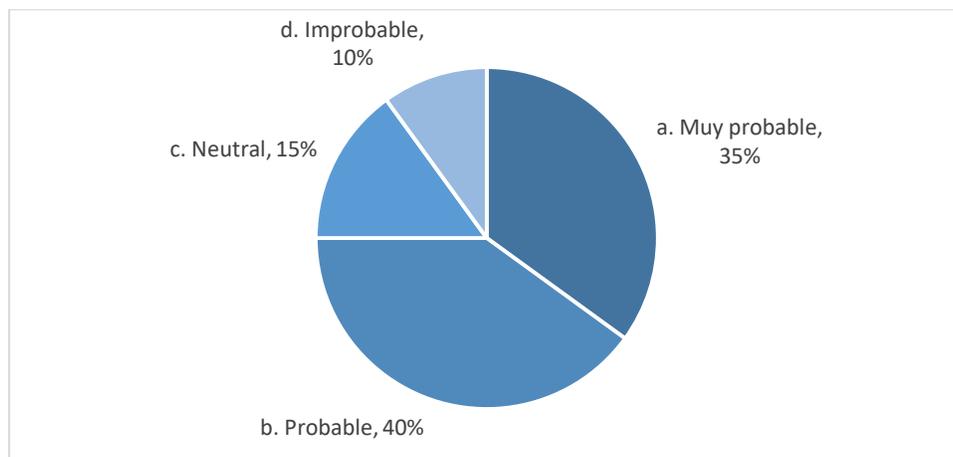
Ilustración 35. Probabilidad de contratar servicios externos de comunicación en los próximos seis meses para impulsar sus ventas



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuestas

Si solo centramos los resultados en quienes respondieron afirmativamente a la primera pregunta (¿Necesita apoyo de una empresa externa para impulsar las ventas en los canales digitales?) obtenemos los siguientes datos:

Ilustración 36. Probabilidad de contratar servicios externos de comunicación en los próximos seis meses para impulsar sus ventas, entre quienes necesitan apoyo de una empresa externa



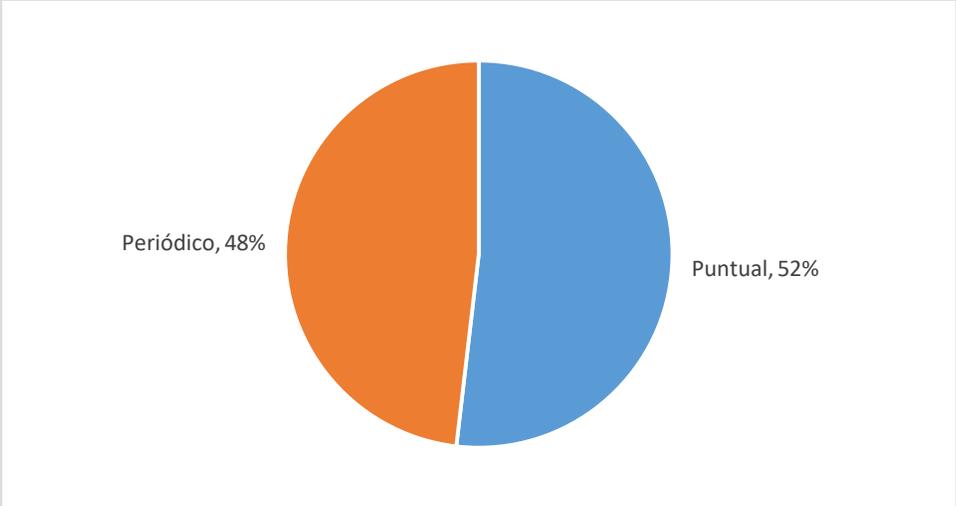
Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuestas

Por lo tanto se observa que la probabilidad aumenta, en “muy probable” de 26% al 35% y en “Probable” del 37% al 40%, y se cuenta con un porcentaje más aterrizado a lo que realmente estarían dispuestas las empresas a contratar, ya que si necesitan el servicio. Para el cálculo de la provisión de ventas se tomarán los porcentajes de 35% y 40%, correspondiente “muy probable” y “probable” respectivamente.

7.6.2.5. Modalidad de servicio a contratar

Es bastante pareja la opinión de los encuestados, pues casi en un 50%-50% se dividen las opciones a tomar en modalidad del servicio, donde los servicios de forma puntual se refieren a ser contratados una sola vez, como por ejemplo: el diseño de sitio web, construcción de marca, plan de comunicaciones, estudio de público objetivo, plan de voceros y eventos; y los servicios periódicos son aquellos contratados de forma permanente, como por ejemplo: la gestión de redes sociales, gestión de medios de comunicación propios, promoción de ventas y endomarketing. En la ilustración 37 se puede evidenciar el resultado tan parejo entre ambas opciones de contratación de los servicios de comunicación.

Ilustración 37. Modalidad de servicio que contrataría

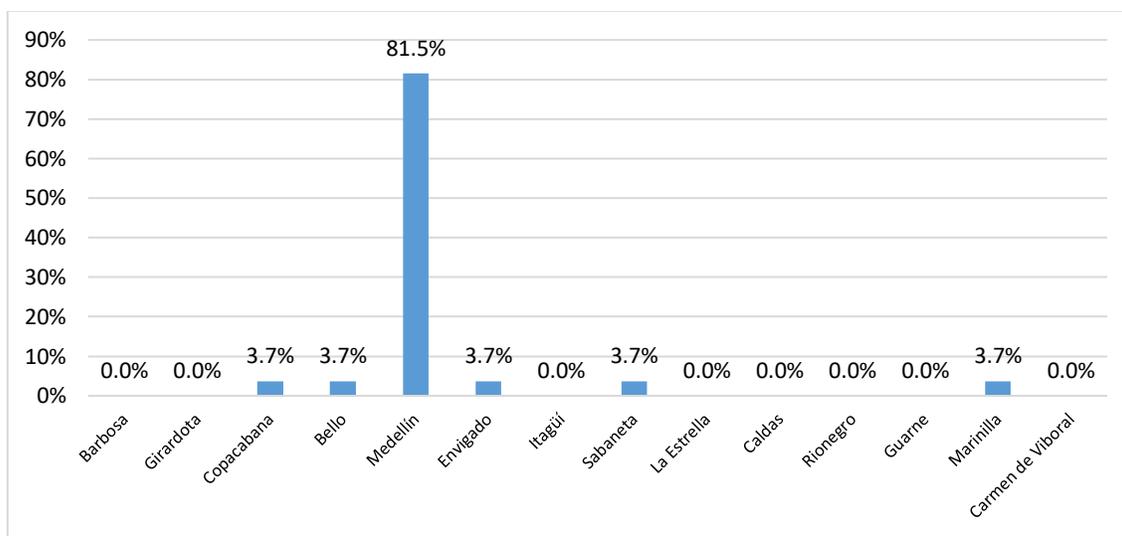


Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuestas

7.6.2.6. Municipio en el que se ubica la sede principal de la empresa

Como se puede ver en la ilustración 38, la gran mayoría de las empresas que respondieron la encuesta se encuentran ubicadas en la ciudad de Medellín, siendo coherente con la cantidad de empresas que alberga esta ciudad (ver tabla 38).

Ilustración 38. Municipio en el que se ubica la sede principal de la empresa

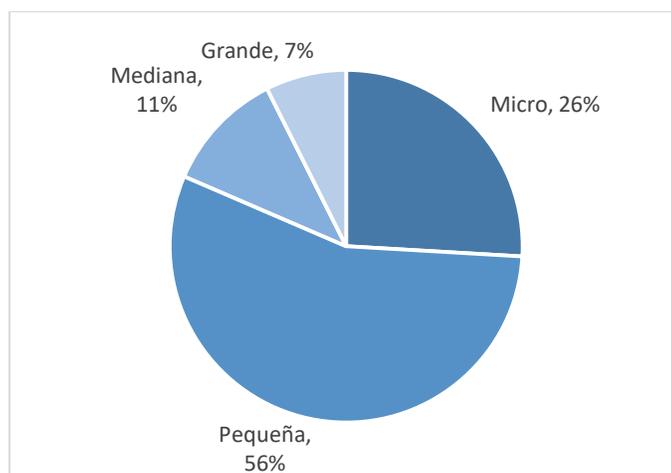


Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuestas

7.6.2.7. Tamaño de la empresa

Vemos variedad en la participación de las empresas que respondieron la encuesta, ya que tenemos el 7% de empresas grandes y si comparamos este porcentaje con el promedio de empresas en el mercado, vemos es mucho mayor, ya que según cifras de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (Informe de Gestión, 2018), la Cámara de Comercio del Aburrá Sur (Informe de Gestión, 2018) y la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño (Informe de Gestión, 2018), la participación de las grandes empresas es en promedio del 0,5%. A su vez, las micro empresas no entregan una participación alta como se esperaba con respecto al promedio del mercado que ronda el 95%, según las cámaras de comercio anteriormente mencionadas.

Ilustración 39. Tamaño de la empresa

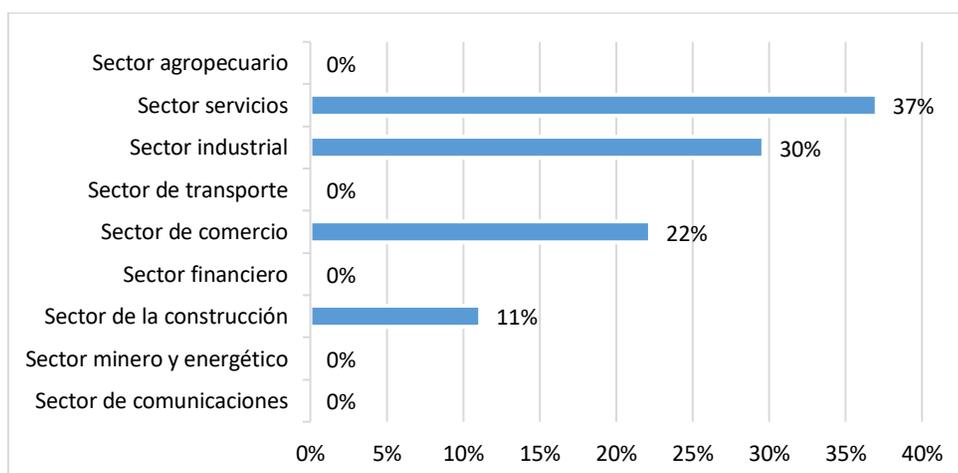


Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuestas

7.6.2.8. Sector económico al que pertenece la empresa

De los servicios que se contemplaron en la encuesta, la mayoría de los encuestados responde pertenecer al Sector Servicios (37%), seguido del Sector Industrial (30%) y el Sector Comercio (22%), mostrando gran potencial en la zona de influencia con respecto a estos sectores. Solo el 11% respondió pertenecer al Sector Constructor y los demás sectores como el Agropecuario, Transporte, Financiero, Minero y Energético, y de Comunicaciones no tienen participación dentro de las empresas que respondieron la encuesta.

Ilustración 40. Sector económico al que pertenece la empresa

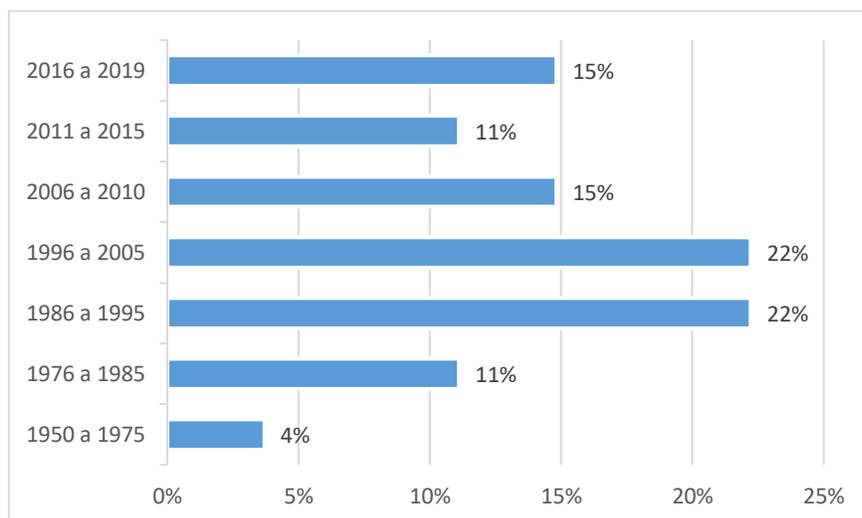


Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuestas

7.6.2.9. Tiempo de antigüedad de la empresa

No existe gran diferencia dentro de la antigüedad de las empresas consultadas, sin embargo, las empresas que nacieron entre el año 1986 y 1995 (entre 33 y 24 años de antigüedad) y entre el año 1996 y 2005 (entre 23 y 14 años) tienen igual y mayor participación con el 22% de los encuestados, dando a conocer que son empresas con años de experiencia en el mercado. Cabe destacar que solo el 4% de quienes respondieron la encuesta, tienen más de 44 años en el mercado (nacidas entre 1950 y 1975) y aunque necesitan el apoyo de un externo para impulsar sus ventas, es improbable que lo contraten, siendo pequeñas empresas y con un presupuesto inferior a un millón de pesos (\$1.000.000) para invertir en estrategias de comunicación.

Ilustración 41. Año de inicio de labores de la empresa



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuestas

7.6.2.10. Relación de variables a partir de los resultados de la encuesta

Con el fin de conocer la probabilidad de asociación entre algunas variables investigadas en la encuesta realizada a empresas del Valle de Aburrá y Oriente Cercano (público objetivo de Sie7e), se ingresaron al programa SPSS los datos de la variable *Servicios Propensos a Ser Contratados* (pregunta 2 de la encuesta cuyos datos se muestran en la ilustración 33) para ser comparados relacionamente con las variables *Probabilidad de Contratación* (pregunta 4 de la

encuesta cuyos datos se muestran en la ilustración 35) y *Periodicidad de Contratación* (pregunta 5 de la encuesta cuyos datos se muestran en la ilustración 37).

El estadístico Chi cuadrado que tiene distribución de probabilidad del mismo nombre, permite someter a prueba hipótesis distribuciones de frecuencias. La prueba contrasta frecuencias esperadas versus frecuencias observadas de las variables bajo estudio. En este sentido se contrastaron bajo esta prueba las variables anteriormente mencionadas con las siguientes hipótesis:

H0: No existe asociación significativa entre las variables “Servicios propensos a ser contratados” y “Probabilidad de contratación”

H1: Existe asociación significativa entre las variables “Servicios propensos a ser contratados” y “Probabilidad de contratación”

H0: No existe asociación significativa entre las variables “Servicios propensos a ser contratados” y “Periodicidad de contratación”

H1: Existe asociación significativa entre las variables “Servicios propensos a ser contratados” y “Periodicidad de contratación”

Para conocer si existe asociación o relación estadística entre las variables se analizó la Significancia Asintótica Bilateral. Si los resultados son inferiores al nivel de significación que normalmente se considera del 0,05 (5%), demostraría que dichas variables tienen una significancia relacional entre sí.

A continuación se muestran los resultados de las variables analizadas en relación, detallando cada uno de los servicios propensos a ser contratados.

Tabla 41. Prueba Chi Cuadrado de las variables Servicios Propensos a Ser Contratados y Probabilidad de Contratación

Servicio de la Empresa	Significancia Asintótica (bilateral)
Construcción de marca e identidad	0,000
Diseño y gestión del plan de comunicación	0,000
Conocimiento de públicos objetivo	0,000

Relacionamiento medios	0,006
Creación de comunidad (redes sociales)	0,000
Diseño y gestión de medios de comunicación propios	0,000
Experiencias y eventos	0,009
Promoción de ventas	0,000
Endomarketing	0,006
Gestión de crisis	0,075
Plan de voceros de la empresa	0,061
Campañas de publicidad	0,000
Diseño de sitio web	0,000

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

En la tabla 41 se puede observar el resultado de la prueba. Para los resultados con un nivel de significación menor al 5% se debe rechazar la hipótesis nula planteada y concluir que sí existe asociación significativa entre las dos variables. Es decir que la necesidad de contratación de servicios como “Relacionamiento de medios” o “Construcción de marca” está relacionada con la probabilidad de que la empresa que los necesita contrate a empresas como Sie7e que pueden ofrecer estos servicios.

Para los casos resaltados en rojo se evidencia que no existe una relación directa entre la necesidad de contratar estos servicios (Gestión de Crisis y Plan de Voceros) y efectivamente contratar una empresa que los pueda prestar.

En la tabla 42 se observa igualmente los resultados de la prueba Chi cuadrado para la necesidad de contratación de los servicios y la periodicidad de contratación. Servicios como “Construcción de marca e identidad” “Diseño y gestión del plan de comunicación” o “Creación de comunidad (redes sociales)” muestran una relación directa y significativa con el tipo de contratación que realizarían estas empresas con Sie7e.

Con esta prueba estadística se podrá realizar la previsión de ventas teniendo en cuenta que los servicios que influirán significativamente en la periodicidad de la contratación serían

Construcción de marca e identidad, Endomarketing, Plan de voceros de la empresa, Diseño de sitio web, Diseño y gestión del plan de comunicación y Creación de comunidad (redes sociales), siendo los dos últimos de naturaleza periódica, de acuerdo con el comportamiento de ventas de los clientes de Sie7e en el presente año.

Tabla 42. Prueba Chi Cuadrado de las variables Servicios Propensos a Ser Contratados y Periodicidad de la contratación

Servicio	Significancia Asintótica (bilateral)
Construcción de marca e identidad	0,008
Diseño y gestión del plan de comunicación	0,000
Conocimiento de públicos objetivo	0,268
Relacionamiento medios	0,268
Creación de comunidad (redes sociales)	0,006
Diseño y gestión de medios de comunicación propios	0,689
Experiencias y eventos	0,053
Promoción de ventas	0,642
Endomarketing	0,002
Gestión de crisis	0,173
Plan de voceros de la empresa	0,020
Campañas de publicidad	0,642
Diseño de sitio web	0,045

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

8. Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo con el análisis de las 5 fuerzas de Porter, los factores externos e internos, el diagnóstico de Modelo Actual de Negocio, el Diagnóstico Integral de acuerdo con la Matriz DOFA y los resultados de la encuesta realizada a empresas, las conclusiones a las que se llega son las siguientes:

- Es fundamental que encuentre un diferencial frente a la competencia, específicamente en la especialización de los servicios ofrecidos, las metodologías de trabajo y el relacionamiento con el cliente.
- Definir una metodología de fijación de precios considerando sus costos de producción, promedios de la industria y el valor percibido por el cliente, es importante a la hora de realizar su labor comercial.
- Es ideal que desarrolle una estrategia de marketing relacional, que demuestre compromiso y empoderamiento del cliente, que además le permita incentivar las recomendaciones de sus clientes actuales y su fidelización.
- La empresa debe fortalecer la forma de mostrar su portafolio y sus propuestas comerciales partiendo de un diagnóstico muy bien hecho para conocer el dolor del cliente. También es necesario que Sie7e desarrolle una especialidad clara, específicamente en la rama del marketing digital, dado que es el fuerte de su líder Carol Cortés. Además, es necesario que le brinde claridad al cliente potencial sobre su valor agregado y el impacto en el logro de sus objetivos.
- Desarrollar una estrategia de marketing que contenga educación al cliente, es muy importante a la hora de transmitirle de forma clara, coherente, eficiente y directa, el conocimiento sobre el qué hacer de una empresa que presta servicios de comunicación, a pesar de ser un producto intangible, además de aportar al reconocimiento en el mercado.
- Al no contar con información histórica de ventas de varios años, la empresa debe realizar una planeación ajustada con el presente y la realidad del mercado, combinada con la capacidad de recursos que tiene para realizar la estrategia de marketing y de comercialización que llevará a obtener nuevos clientes y mayores ventas.
- La empresa debe centrar sus esfuerzos comerciales en aquellos servicios que muestran una mayor relación con la probabilidad de ser contratados y en aquellos que

tienen mayor relación con la contratación periódica y no puntual, ya que generarán el constante flujo de caja en la compañía, y disminuirá los costos de consecución de clientes nuevos en servicios de una sola vez.

- Se recomienda a la empresa replantear su portafolio de servicios y en su plan comercial y de marketing, tener en cuenta que algunos clientes al parecer desconocen la importancia de servicios como la gestión de crisis y plan de voceros de la empresa.

PARTE III

9. Formulación de la ruta de soluciones

9.1. Nuevo Modelo de Negocio (Canvas) para Sie7e

Con la formulación de las estrategias para la empresa Sie7e a partir de la Matriz DOFA, se realiza una reformulación del modelo de negocio, partiendo de los segmentos de mercado a los que se enfocará la empresa, su oferta de valor que le genere diferenciación, los canales para llegar a los clientes, la forma de relacionarse con ellos, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costos. Esta información se muestra en la tabla 43 y es la base para la fase de creación de plan de ventas.

Tabla 43. Nuevo modelo de Negocio (Canvas) para Sie7e

Red de Asociados	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Freelancers de Arte y Diseño, Creación de Contenido, Creación Web Comunicación Corporativa, Creación Estratégica y Ejecutivo de Cuenta. • Empresa de Producción Audiovisual. • Outsourcing Contador Financiero. • Entidades de apoyo a emprendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercial y Mercadeo • Relacionamiento con el cliente. • Metodología y proceso de investigación del cliente. • Operaciones que incluye creatividad y comunicación. • Proceso de calidad: cumplimiento de objetivos. • Evaluación de satisfacción del cliente. • Esquema de pago por proyecto y comisiones. 	<p style="text-align: center;">Logramos que todos hablen de ti, aún sin conocerte porque acercamos marcas a seres humanos a través de la creación de estrategias de comunicación, centradas en la construcción de contenido de calidad, único y pensado según los hábitos de consumo de los actores efectivos que deben interactuar con cada marca.</p>	<p>Asistencia personal y de co-creación a través de un director del cliente que conecta al Equipo de Trabajo de Sie7e con directores y gerentes de las empresas, generando relaciones de confianza basadas en el conocimiento, habilidades, excelente actitud y logro de objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medianas empresas (Zevallos, 2003) del Valle de Aburrá y Oriente Cercano de Antioquia en sectores como Comercio, Alojamiento y servicios de comida, Construcción, Manufactura, Agronegocios, Químicos y Ciencias de la vida e Industrias 4.0 • Entidades que apoyan el emprendimiento en Antioquia.
	Recursos Clave		Canales de Distribución	
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal dedicado para comercial, mercadeo y operaciones. • Financieros • Tecnológicos como sitio web, redes sociales y plataforma de proyectos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Programa de referidos • Artículos sobre comunicación inteligente en Blog (sitio web) y mailing a bases de datos. • Conferencias sobre comunicación inteligente. • Precalificación de clientes potenciales. • Pauta en sitios web de interés de gerentes de venta, comunicación, mercadeo y RRHH. • Reuniones periódicas evaluar el cumplimiento de acciones. • Evaluación de satisfacción del cliente. 	

Estructura de Costos	Flujo de Ingresos
<ul style="list-style-type: none"> • Honorarios por labor ejecutada • Comisiones de venta • Gastos administrativos: equipos, hosting, dominio, transporte y celular. • Gastos de sostenimiento para labor comercial • Gastos por pauta publicitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada proyecto incluye: acercamiento a la empresa, desarrollo de estrategia, ejecución y seguimiento. • Por lo anterior se cobra de dos formas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Valor fijo mensual (fee) por gestión del proyecto durante un tiempo determinado, cuando es una gestión permanente. ○ Porcentajes distribuidos durante el tiempo del proyecto, cuando este es puntual.

Fuente: Elaboración propia a partir de ejercicio con la empresa Sie7e.

9.2. Creación del Plan De Ventas

En sesiones de trabajo con los directivos de la empresa Sie7e, se realizan los siguientes pasos del Plan de Ventas:

9.2.1. Definición de los Objetivos de Ventas. Qué se quiere lograr.

Los objetivos de venta se plantean para ser desarrollados en los próximos 12 meses a su aprobación. Estos objetivos están basados en meta de ventas, satisfacción del cliente, recompra y eficiencia de las propuestas presentadas.

1. Generar un ingreso anual de \$ 681'367.000 para el primer año, mediante la venta de servicios de comunicación por fee o periódicos (\$492'605.000) y por actividad puntual (\$188'762.000) en las medianas empresas del Valle de Aburrá y Oriente Cercano, para la sostenibilidad de la compañía durante los doce primeros meses a partir de su implementación.
2. Obtener la satisfacción del cliente en un 95% mediante una excelente gestión y cumplimiento de la promesa de venta, para la recompra de los servicios contratados o las recomendaciones hacia sus contactos.
3. Alcanzar el 33% de las propuestas aceptadas con respecto a las propuestas presentadas a los clientes potenciales para la optimización del proceso comercial, a través del estudio juicioso de sus necesidades, expectativas y presupuesto de inversión.

9.2.2. Determinación de las Estrategias de Ventas. Cómo se quiere lograr.

A continuación se muestran las estrategias planteadas para lograr los objetivos anteriormente expuestos, cuyo responsable es el Director Comercial que defina la empresa.

Objetivo 1

Generar un ingreso anual de \$ 681'367.000 para el primer año, mediante la venta de servicios de comunicación por fee o periódicos (\$492'605.000) y por actividad puntual (\$188'762.000) en las medianas empresas del Valle de Aburrá y Oriente Cercano, para la sostenibilidad de la compañía durante los doce primeros meses a partir de su implementación.

Estrategias para cumplir el objetivo 1:

- 1.1. Asistencia personal y de co-creación a través de un director del cliente que conecta al equipo de trabajo de Sie7e con directores y gerentes de mercadeo, ventas, comunicación y recursos humanos de las empresas, generando relaciones de confianza basadas en el conocimiento, habilidades, excelente actitud y logro de objetivos.
 - Definir perfil de la persona que liderará el proceso.
 - Seleccionar a la persona indicada.
 - Capacitarla para realizar la gestión.
 - Definir metas, indicadores y recursos necesarios.
 - Ejecutar la labor comercial con seguimiento a promesa de venta a cliente actual.
 - Realizar seguimiento mensual a su labor.

- 1.2. Envío de artículos sobre comunicación inteligente vía mailing a bases de datos, dirigiéndose a los contactos de ventas, mercadeo, comunicación y recursos humanos de dichas empresas a un blog en el sitio web. Para esto se propone:
 - Diseñar y desarrollar un sitio web con sección de blog.

- Obtener la base de datos de las medianas empresas del Valle de Aburrá y Oriente Cercano.
- Actualizar los contactos de los líderes de las áreas de ventas, mercadeo, comunicación y recursos humanos de cada compañía, con su respectivo nombre, cargo y correo electrónico.
- Planear los temas de cada semana.
- Desarrollar los temas, escribirlos, organizarlos con imágenes o infografías y diseñar los artículos en el blog del sitio web.
- Adecuar la plataforma de envío y diseñar la plantilla que tendrá el contenido del mailing.
- Realizar el envío cada viernes o el día que tenga mejor apertura este tipo de comunicación.
- Realizar seguimiento semanal a los envíos y realizar un informe de gestión mensual de la acción.

1.3. Pauta en sitios web de interés de gerentes de venta, comunicación, mercadeo y RRHH. Para esto se propone:

- Definir presupuesto para la realización de la estrategia.
- Definir perfil del público al que se dirigirá la pauta.
- Definir periodicidad o temporadas de la ejecución de la estrategia.
- Definir link de aterrizaje dentro de sitio web al que se llevarán a las personas interesadas.
- Realizar seguimiento semanal a la pauta y realizar un informe de gestión mensual de la acción.

1.4. Webinars sobre comunicación inteligente dirigido a medianas empresas del Valle de Aburrá y Oriente Cercano. Para esto se propone:

- Proponer los temas de los webinars, periodicidad e indicadores.
- Realizar convocatoria en los medios propios de Sie7e.
- Preparar el webinar.
- Realizar webinar. Aprovechar convocatoria y el webinar para rifar servicios, por ejemplo, diagnóstico, taller de comunicación dirigido, entre otros.

- Obtener base de datos de personas conectadas y sistematizar la información.
- Verificar personas interesadas en los servicios de Sie7e.
- Ingresar la base de datos obtenida a la plataforma de envío del mailing semanal.
- Realizar seguimiento luego de cada webinar y realizar un informe de gestión mensual de la acción.

1.5. Crear un programa de referidos que permita a los clientes actuales y conocidos, obtener una ganancia en servicio, por dar a conocer a nuestra empresa.

- Definir porcentaje de ganancia para el cliente respecto del servicio contratado por el referido efectivo, que podrá traducirse en la disminución de su pago en uno de los meses si tiene contrato con fee mensual o en un servicio adicional que se encuentre en el rango del valor ganado.
- Definir forma de sistematización de la información del cliente, sus referidos, sus referidos efectivos, monto del contrato, forma de pago del beneficio y fechas de pago.
- Definir mecanismo de comunicación de la estrategia, tanto para informar del beneficio, como de los montos en caso de ser efectivo y las redenciones que realiza.
- Realizar seguimiento quincenal al programa con su respectivo informe de gestión mensual.

1.6. Lograr que el 80% de los clientes obtenidos en el último año, renueven su contrato para los próximos 12 meses, mediante la satisfacción de estos y otras soluciones a sus necesidades, para la sostenibilidad de la compañía y la eficiencia en los procesos comerciales.

- Revisar la base de datos de clientes del último año.
- Revisar cuáles han renovado sus servicios con la empresa, conocer qué tipo de servicio tienen en este momento, y qué los motivó a renovar.
- Revisar cuáles no renovaron sus servicios y los motivos de no renovación.
- Definir acción estratégica para abordar a los clientes que no renovaron y retomar relaciones comerciales.
- Realizar seguimiento mensual a esta acción.

Objetivo 2

Obtener la satisfacción del cliente en un 95% mediante una excelente gestión y cumplimiento de la promesa de venta, para la permanencia del cliente, recompra de los servicios contratados, venta cruzada y las recomendaciones hacia sus contactos.

Estrategias para cumplir el objetivo 2:

2.1. Reuniones periódicas para evaluar el cumplimiento de las estrategias planteadas para los clientes e identificación de nuevas necesidades.

- Realizar reuniones quincenales con el equipo de trabajo para revisar gestión con los clientes actuales y estado de cada proyecto.
- Realizar reuniones presenciales con el cliente por lo menos una vez al mes para evaluar estado del proyecto, avance con respecto a lo planeado y satisfacción del proceso.

2.2. Evaluación de satisfacción del cliente.

- Definir un esquema y estructura de evaluación al finalizar cada proyecto o en caso de ser un contrato permanente, realizar la evaluación al finalizar el año, donde se tenga en cuenta evaluar:
 - Los resultados del proyecto.
 - Desarrollo de actividades
 - Cronograma de trabajo
 - Gestión de cada uno de los miembros del equipo.

Objetivo 3

Alcanzar el 33% de las propuestas aceptadas con respecto a las propuestas presentadas a los clientes potenciales para la optimización del proceso comercial, a través del estudio juicioso de sus necesidades, expectativas y presupuesto de inversión.

Estrategias para cumplir el objetivo 3:

3.1. Precalificación de clientes potenciales.

- Desarrollar una herramienta que permita filtrar a los clientes potenciales, con el fin de segmentarlos cuando ellos solicitan nuestros servicios y también aclararles sobre las implicaciones que tiene nuestro trabajo en términos de tiempo, dinero y recursos humanos.
- Evaluar la gestión de la herramienta a la luz de nuestra segmentación de mercado y del cumplimiento del indicador de efectividad de las propuestas presentadas.

3.2. Seguimiento comercial dedicado por parte de la persona que realizará la labor de captación comercial, donde esta pueda generar un relacionamiento adecuado con los clientes potenciales y hacer seguimiento a las propuestas presentadas:

- Ejecutar la labor comercial con búsqueda de prospectos, entrega de propuestas, seguimiento y cierre comercial.
- Realizar informe quincenal sobre gestión comercial.
- Realizar seguimiento mensual a la labor de la persona a cargo.

9.2.3. Concreción del Plan de Acción. Cronograma de cada una las estrategias y acciones planteadas.

Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12																																								
Estrategia y Acción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
1.1. Asistencia personal a través de un director del cliente	[Redacted]																																																			
· Definir perfil de la persona que liderará el proceso.	[Redacted]																																																			
· Seleccionar a la persona indicada.	[Redacted]																																																			
· Capacitarla para realizar la gestión.	[Redacted]																																																			
· Definir metas, indicadores y recursos necesarios.	[Redacted]																																																			
· Ejecutar la labor comercial con seguimiento.	[Redacted]																																																			
· Realizar seguimiento mensual a su labor.	[Redacted]																																																			
1.2. Artículos sobre comunicación inteligente vía mailing	[Redacted]																																																			
· Diseñar y desarrollar un sitio web con sección de blog.	[Redacted]																																																			
· Obtener la base de datos de las empresas.	[Redacted]																																																			
· Actualizar los contactos	[Redacted]																																																			
· Planear los temas de cada semana.	[Redacted]																																																			
· Desarrollar los temas, escribirlos, organizarlos	[Redacted]																																																			
· Diseñar los artículos en el blog del sitio web.	[Redacted]																																																			

9.2.4. Determinación de la Fuerza de Venta. Quiénes lo realizarán.

En este punto se define quiénes estarán de cara a la consecución de clientes, a la prestación del servicio y cómo se verán beneficiados por sus logros.

Para el primer año se propone contratar una persona que realice las funciones de Dirección Comercial y para el segundo año se propone la contratación de un Líder de Proyecto que permita gestionar los proyectos de los clientes actuales y soporte los objetivos de la Dirección Comercial, toda vez se cumplan las metas del Plan de Ventas propuesto.

A continuación se describe el detalle del cargo del Director Comercial.

- Cargo: Director Comercial.
- Ciudad de trabajo: Medellín.
- Reporta a: Carol Adriana Cortés, Directora Creativa y Gerente.
- Tipo de contrato: Contrato a término indefinido.

- Jornada laboral: Ocho (8) horas diarias de trabajo, para una jornada laboral de 160 horas mensuales, de lunes a viernes y en los casos cuando las metas así lo requieran, algunas horas del fin de semana.

- Objetivo del cargo: Cumplir la meta de ventas, satisfacción del cliente, recompra y eficiencia de las propuestas presentadas, además controlar los proyectos de los clientes de acuerdo con las especificaciones entregadas por la Gerencia

- Responsabilidades:
 - Liderar, ejecutar y hacer seguimiento a los objetivos de ventas propuestos para la compañía.
 - Liderar, ejecutar y hacer seguimiento a los proyectos asignados de cada cliente.
 - Detectar las necesidades tanto de clientes actuales como de clientes potenciales.
 - Elaborar y presentar propuestas a clientes.
 - Apoyar el proceso de mercadeo de Sie7e.
 - Alcanzar los indicadores pactados para cada objetivo y para cada cliente.
 - Cumplir con el presupuesto, tiempo y alcance de los proyectos de los clientes

- Indicadores
 - Cumplimiento de la meta de ventas
 - Satisfacción del cliente
 - Eficacia de las propuestas presentadas
 - Cumplimiento de la meta del proyecto del cliente
 - Cumplimiento de horas trabajadas
 - Entrega de informe mensual del Plan de Acción a la Gerente
 - Entrega de informe mensual a los clientes o de clientes de personas a su cargo
 - Crecimiento horizontal del cliente (venta de otros servicios al mismo cliente)
 - Recompra del mismo servicio
 - Facturación oportuna de los proyectos

- Competencias:
 - Corporativas: relacionamiento, dinamismo, autogestión y actualización permanente
 - Del cargo: gestión de proyectos y visión comercial.

- Salario Básico: El valor del salario mensual corresponde a un valor total de cinco millones de pesos colombianos (\$5.000.000). El pago de este salario se hará mensualmente, el último día hábil de cada mes, por medio de transferencia electrónica a su cuenta bancaria.

- Impuestos y Descuentos: El salario estará sujeto al descuento de impuestos y prestaciones legales según se especifica en la ley colombiana.

- Lugar de trabajo: Para desempeñar sus funciones, hará presencia en las oficinas de Sie7e donde contará con un espacio disponible y las herramientas de trabajo necesarias para desempeñar sus funciones.

9.2.5. Definición de la Previsión Anual de Ventas

Para el cálculo de la previsión anual de ventas, se toman datos de la investigación realizada a empresas del Valle de Aburrá y Oriente Cercano, además de información actual de la compañía en el ejercicio de ventas del año 2019 y las expectativas de crecimiento de acuerdo con los objetivos, estrategias y plan de acción definidos en este capítulo.

En el ejercicio de año 2019, la empresa ha establecido relaciones comerciales con diez (10) empresas a las cuales ha presentado trece (13) propuestas, ya que algunas empresas han solicitado propuestas de diferentes servicios. De las trece propuestas presentadas, siete (7) fueron aprobadas, dando como resultado una efectividad en la aceptación de propuestas del 53,8%. Estas propuestas corresponden a cuatro (4) clientes que para efecto de respetar la confidencialidad en los datos suministrados por la empresa Sie7e, no se revelarán. A continuación se muestran los valores de venta de la empresa, detallando sus respectivos productos.

Tabla 44. Ingresos de Sie7e en el año 2019

Cliente	Sector	Actividad	Ciudad	Producto	Modalidad	TOTAL
Cliente 1	Industrial	Restaurantes	Medellín	Creación de comunidad (redes sociales)	Periódico	\$ 36,000,000
Cliente 2	Comercio	Llantas	Medellín	Diseño y gestión plan de comunicación	Periódico	\$ 9,474,601
Cliente 3	Servicios	Entretenimiento	Medellín	Diseño y gestión plan de comunicación	Periódico	\$ 19,858,026
Cliente 3	Servicios	Entretenimiento	Medellín	Video Corporativo	Puntual	\$ 6,900,000
Cliente 4	Agropecuario	Forestal	Envigado	Construcción de marca e identidad	Puntual	\$ 5,000,000
Cliente 4	Agropecuario	Forestal	Envigado	Diseño de sitio web	Puntual	\$ 7,600,000
Cliente 4	Agropecuario	Forestal	Envigado	Diseño de papelería corporativa	Puntual	\$ 2,500,000
TOTAL						\$ 85,332,627

Fuente: elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa

El ejercicio de ventas del año 2019 se realizó sin ninguna estrategia de marketing y comercial que apoyara la promoción de ventas o con una comunicación clara hacia el público objetivo, sino que solo se valió de los referidos y conocidos de la Directora Creativa y su equipo de trabajo de Freelancers para captar necesidades en clientes potenciales y presentar propuestas. Con base en lo anterior sumado al diagnóstico interno de la empresa, el plan de acción para el año 2020, los resultados del análisis externo del mercado y los resultados de las encuestas al público objetivo, se llega a la proyección de ventas del año 2020, en este caso llamado año 1, como se muestra en la tabla 45.

9.2.5.1. Proyección de las ventas en el año 1

Tabla 45. Proyección de ingresos mensuales Año 1

Productos	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
Diseño y gestión del plan de comunicación													
Unidades (periódico)	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	4	4	28
Precio promedio	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000
Total	6,377,000	6,377,000	6,377,000	12,754,000	12,754,000	12,754,000	12,754,000	19,131,000	19,131,000	19,131,000	25,508,000	25,508,000	178,556,000
Creación de comunidad (RRSS)													
Unidades (periódico)	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	48
Precio promedio	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000
Total	2,649,000	5,298,000	5,298,000	7,947,000	7,947,000	10,596,000	10,596,000	13,245,000	13,245,000	15,894,000	15,894,000	18,543,000	127,152,000
Construcción de marca e identidad													
Unidades (puntual)	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	4
Precio promedio	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000
Total	0	0	6,000,000	0	0	6,000,000	0	0	6,000,000	0	0	6,000,000	24,000,000
Diseño de sitio web													
Unidades (puntual)	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	3
Precio promedio	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Total	0	0	0	0	5,000,000	0	0	5,000,000	0	0	5,000,000	0	15,000,000
Diseño y gestión medios comunicación propios													
Unidades (periódico)			0	0	1	1	2	2	3	3	4	4	20
Precio promedio	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000	2,649,000
Total	0	0	0	0	2,649,000	2,649,000	5,298,000	5,298,000	7,947,000	7,947,000	10,596,000	10,596,000	52,980,000
Campañas de publicidad													
Unidades (puntual)	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	7
Precio promedio	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000
Total	2,500,000	0	2,500,000	0	2,500,000	0	2,500,000	0	2,500,000	0	2,500,000	2,500,000	17,500,000
Promoción de ventas													
Unidades (periódico)	0	0	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	21
Precio promedio	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000
Total	0	0	6,377,000	6,377,000	6,377,000	12,754,000	12,754,000	12,754,000	19,131,000	19,131,000	19,131,000	19,131,000	133,917,000
Conocimiento de públicos objetivo													
Unidades (puntual)	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	3
Precio promedio	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000
Total	0	0	15,000,000	0	0	0	15,000,000	0	0	0	15,000,000	0	45,000,000

Relacionamiento medios													
Unidades (puntual)	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	3
Precio promedio	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
Total	0	0	0	0	10,000,000	0	0	10,000,000	0	0	10,000,000	0	30,000,000
Endomarketing													
Unidades (puntual)	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	3
Precio promedio	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Total	0	0	0	0	0	3,000,000	0	0	3,000,000	0	0	3,000,000	9,000,000
Plan de voceros de la empresa													
Unidades (puntual)		0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2
Precio promedio	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Total	0	0	0	0	0	5,000,000	0	0	0	0	5,000,000	0	10,000,000
Gestión de crisis													
Unidades (puntual)	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	6
Precio promedio	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000	6,377,000
Total	0	0	0	6,377,000	6,377,000	6,377,000	0	0	6,377,000	6,377,000	6,377,000	0	38,262,000
Total Unidades	3	3	7	7	11	13	12	14	18	16	23	21	110
Total Ingresos	11,526,000	11,675,000	41,552,000	33,455,000	53,604,000	59,130,000	58,902,000	65,428,000	77,331,000	68,480,000	115,006,000	85,278,000	681,367,000

Fuente: Elaboración propia a partir de la recolección de información

Para la proyección del año 2 se contempla crecimiento del PIB en 3% de acuerdo con el comportamiento de este año según la revista Dinero (2019), el crecimiento en la inflación del 4% de acuerdo con Portafolio (2019) y un 7% de incremento en la frecuencia de venta en unidades de servicios; con lo anterior, el incremento promedio de las ventas del año 2 con respecto al año 1 es de 8,64%. La tabla 46 muestra el resumen y comparativo del año 1 y año 2.

9.2.5.2. Proyección de las ventas en el año 2

Tabla 46. *Proyección Ingresos Anuales*

PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2
Diseño y gestión del plan de comunicación	2	3
Unidades	28	30
% Crecimiento PIB	3.00%	3.00%
% Crecimiento Extraordinario		7.00%
Precio promedio	6,377,000	6,377,000
% Inflación	4.00%	4.00%
% Crecimiento		0.00%
Total	178,556,000	191,310,000
Creación de comunidad (redes sociales)	4	4
Unidades	48	52
% Crecimiento PIB	3.00%	3.00%
% Crecimiento Extraordinario		7.00%
Precio promedio	2,649,000	2,649,000
% Inflación	4.00%	4.00%
% Crecimiento		0.00%
Total	127,152,000	137,748,000
Construcción de marca e identidad	0	0
Unidades	4	4
% Crecimiento PIB	3.00%	3.00%
% Crecimiento Extraordinario		7.00%
Precio promedio	6,000,000	6,240,000
% Inflación	4.00%	4.00%
% Crecimiento		0.00%
Total	24,000,000	24,960,000
Diseño de sitio web	0	0
Unidades	3	3
% Crecimiento PIB	3.00%	3.00%
% Crecimiento Extraordinario		7.00%
Precio promedio	5,000,000	5,200,000
% Inflación	4.00%	4.00%
% Crecimiento		0.00%
Total	15,000,000	17,192,760
Diseño y gestión de medios de comunicación propios	2	2
Unidades	20	22
% Crecimiento PIB	3.00%	3.00%
% Crecimiento Extraordinario		7.00%
Precio promedio	2,649,000	2,754,960
% Inflación	4.00%	4.00%
% Crecimiento		0.00%
Total	52,980,000	60,724,828

Campañas de publicidad	1	1
Unidades	7	7
% Crecimiento PIB	3.00%	3.00%
% Crecimiento Extraordinario		7.00%
Precio promedio	2,500,000	2,600,000
% Inflación	4.00%	4.00%
% Crecimiento		0.00%
Total	17,500,000	18,200,000
Promoción de ventas	2	2
Unidades	21	23
% Crecimiento PIB	3.00%	3.00%
% Crecimiento Extraordinario		7.00%
Precio promedio	6,377,000	6,632,080
% Inflación	4.00%	4.00%
% Crecimiento		0.00%
Total	133,917,000	152,537,840
Conocimiento de públicos objetivo	0	0
Unidades	3	3
% Crecimiento PIB	3.00%	3.00%
% Crecimiento Extraordinario		7.00%
Precio promedio	15,000,000	15,600,000
% Inflación	4.00%	4.00%
% Crecimiento		0.00%
Total	45,000,000	46,800,000
Relacionamiento medios	0	0
Unidades	3	3
% Crecimiento PIB	3.00%	3.00%
% Crecimiento Extraordinario		7.00%
Precio promedio	10,000,000	10,400,000
% Inflación	4.00%	4.00%
% Crecimiento		0.00%
Total	30,000,000	31,200,000
Endomarketing	0	0
Unidades	3	3
% Crecimiento PIB	3.00%	3.00%
% Crecimiento Extraordinario		7.00%
Precio promedio	3,000,000	3,120,000
% Inflación	4.00%	4.00%
% Crecimiento		0.00%
Total	9,000,000	9,360,000
Plan de voceros de la empresa	0	0
Unidades	2	2
% Crecimiento PIB	3.00%	3.00%
% Crecimiento Extraordinario		7.00%
Precio promedio	5,000,000	5,200,000
% Inflación	4.00%	4.00%

% Crecimiento		0.00%
Total	10,000,000	10,400,000
Gestión de crisis	1	1
Unidades	6	6
% Crecimiento PIB	3.00%	3.00%
% Crecimiento Extraordinario		7.00%
Precio promedio	6,377,000	6,632,080
% Inflación	4.00%	4.00%
% Crecimiento		0.00%
Total	38,262,000	39,792,480
Total Unidades	148	158
Total Ingresos	681,367,000	740,225,908
Incremento en Ventas		8.64%

Fuente: Elaboración propia a partir de la recolección de información y procesamiento de datos

9.2.6. Indicadores de control

De acuerdo con los objetivos planteados, las estrategias y táctica definidas, se sugieren los siguientes indicadores que medirán la gestión comercial.

Tabla 47. Cuadro de mando de indicadores de gestión comercial

Objetivo	Estrategia	Indicador	Definición	Formula	Periodicidad de medición	Unidad de Medida	Interpretación del indicador
Ventas	Gestión del Director Comercial	Cumplimiento de Ventas mensual general	Logro de la meta de ventas propuesta mes a mes a nivel general	$\%CV = VRM / VPM \times 100$ Donde, $\%CV =$ Porcentaje de cumplimiento de ventas. $VRM =$ Ventas reales del mes $VPM =$ Ventas proyectadas en el mes	Mensual, primera semana del mes siguiente al mes por medir	Porcentaje	Del 100 % de ventas proyectadas en el mes Y, se cumple con el X%.
Ventas	Gestión del Director Comercial	Cumplimiento de Ventas mensual por cliente	Logro de la meta de ventas propuesta mes a mes por cliente	$\%CVC = VRMC / VPMC \times 100$ Donde, $\%CVC =$ Porcentaje de cumplimiento de ventas por cliente $VRMC =$ Ventas reales del mes por cliente $VPMC =$ Ventas proyectadas en el mes para el cliente	Mensual, primera semana del mes siguiente al mes por medir	Porcentaje	Del 100 % de ventas proyectadas en el mes Y para el cliente Z, se cumple con el X%.
Ventas	Gestión del Director Comercial	Cumplimiento de Ventas mensual por servicio	Logro de la meta de ventas propuesta mes a mes por servicio	$\%CVS = VRMS / VPMS \times 100$ Donde, $\%CVS =$ Porcentaje de cumplimiento de ventas por servicio $VRMS =$ Ventas reales del mes por servicio. $VPMS =$ Ventas proyectadas en el mes para el servicio W	Mensual, primera semana del mes siguiente al mes por medir	Porcentaje	Del 100 % de ventas proyectadas en el mes Y para el cliente Z, se cumple con el X%.
Ventas	Envío de artículos sobre comunicación inteligente vía mailing	Tasa de envío de correos electrónicos semanal	Logro del envío del 100% de los correos en base de datos	$\%ESBD = CEv / CEn \times 100$ Donde, $\%EBD =$ Porcentaje de envío satisfactorio de base de datos. $CEv =$ Correos enviados $CEn =$ Correos entregados	Semanal, una semana siguiente al envío	Porcentaje	Del 100 % de correos electrónicos en la base de datos, se entregó el X%

Ventas	Envío de artículos sobre comunicación inteligente vía mailing	Tasa de apertura de correos	Logro de la apertura en el 100% de los correos entregados en el envío	$\%A = CA / CEn \times 100$ Donde, $\%A$ = Porcentaje de apertura de correos entregados. CA = Correos abiertos de envío CEn = Correos entregados en el envío	Semanal, una semana siguiente al envío	Porcentaje	Del 100 % de correos electrónicos entregados en el envío, abrieron el X%
Ventas	Envío de artículos sobre comunicación inteligente vía mailing	Tasa de clics al blog del sitio web	Logro clics al sitio web de los correos entregados en el envío	$\%CLICA = CLICA / CA \times 100$ Donde, $\%CLICA$ = Porcentaje de clics al página web del artículo CLICA = Clics en la página web del artículo CA = Correos abiertos del envío	Semanal, una semana siguiente al envío.	Porcentaje	Del 100 % de aperturas, el X% dio clic a la página del sitio web.
Ventas	Envío de artículos sobre comunicación inteligente vía mailing	Solicitudes de propuestas por mailing	Cumplimiento de meta de solicitudes de propuestas por mailing	$\%SOLPM = SOLPM / MSPM \times 100$ Donde, $\% SOLPM$ = Porcentaje de solicitudes de propuestas realizadas por el mailing. SOLPM = Solicitudes de propuestas realizadas por mailing. MSPM = Meta de solicitudes de propuestas por mailing.	Semanal, una semana siguiente al envío.	Porcentaje	Del 100 % de la meta de solicitudes por mailing, el X% ha realizado solicitudes de propuesta.
Ventas	Pauta en sitios web	Tasa de clics a la página web de la pauta	Logro de clics a la página web de la pauta	$\%CLICP = CLICP / CMP \times 100$ Donde, $\%CLICP$ = Porcentaje de cumplimiento de clics a la página web de la pauta CLICP = Clics en la página web de la pauta CMP = Clics meta de la pauta	Semanal, una semana siguiente al comienzo de la pauta.	Porcentaje	Del 100 % de la meta de clics por pauta, el X% dio clic.
Ventas	Pauta en sitios web	Solicitudes de propuestas por la pauta	Cumplimiento de meta de solicitudes de propuestas por la pauta	$\%SOLPP = SOLPP / MSPP \times 100$ Donde, $\% SOLPP$ = Porcentaje de solicitudes de propuestas realizadas por la pauta.	Semanal, una semana siguiente al comienzo de la pauta.	Porcentaje	Del 100 % de la meta de solicitudes por pauta, el X% ha realizado solicitudes de propuesta.

				SOLPP = Solicitudes de propuestas realizadas por la pauta. MSPP = Meta de solicitudes de propuestas por la pauta.			
Ventas	Webinar sobre comunicación inteligente	Personas conectadas al webinar	Personas conectadas al webinar	$\%PCW = PCW / MPCW \times 100$ Donde, $\% PCW =$ Porcentaje de personas conectadas al webinar. PCW = personas que se conectaron al webinar. MPCW = Meta de personas conectadas al webinar.	Mensual, día siguiente a la realización del webinar.	Porcentaje	Del 100 % de la meta de personas a conectarse al webinar, el X% se ha conectado
Ventas	Webinar sobre comunicación inteligente	Solicitudes de propuestas por el webinar	Cumplimiento de meta de solicitudes de propuestas por el webinar	$\%SOLPW = SOLPW / MSPW \times 100$ Donde, $\% SOLPW =$ Porcentaje de solicitudes de propuestas realizadas por el webinar. SOLPW = Solicitudes de propuestas realizadas por el webinar. MSPW = Meta de solicitudes de propuestas por el webinar.	Semanal, una semana siguiente a la realización del webinar.	Porcentaje	Del 100 % de la meta de solicitudes por webinar, el X% ha realizado solicitudes de propuesta.
Ventas	Programa de referidos	Tasa de apertura de correos de comunicación del programa	Logro de la apertura en el 100% de los correos entregados en el envío	$\%AR = CAR / CEnR \times 100$ Donde, $\%AR =$ Porcentaje de apertura de correos entregados en programa de referidos. CAR = Correos abiertos de envío de programa de referidos. CEnR = Correos entregados en el envío de programa de referidos	Semanal, una semana siguiente al envío	Porcentaje	Del 100 % de correos electrónicos entregados en el envío de programa de referidos, abrieron el X%.
Ventas	Programa de referidos	Empresas referidas que solicitan propuesta	Logro de la meta de referidos con solicitud de propuesta	$\%R = R / MR \times 100$ Donde, $\%R =$ Porcentaje de cumplimiento de referidos. R = empresas referidas que solicitaron propuesta.	Mensual, primera semana del mes siguiente al mes por medir	Porcentaje	Del 100 % de la meta de referidos, X% ha solicitado propuesta.

				MR = meta de empresas referidas que solicitan propuesta.			
Ventas	Programa de referidos	Referidos efectivos	Cumplimiento de meta de solicitudes de propuestas por la pauta	$\%RE = RE / R \times 100$ Donde, $\% RE =$ Porcentaje de empresas que han aceptado la propuesta. $RE =$ Referidos efectivos (que aceptaron propuesta) $R =$ Referidos que solicitaron propuesta.	Mensual, primera semana del mes siguiente al mes por medir	Porcentaje	Del 100 % de los referidos que solicitaron propuesta, el X% la aceptaron.
Ventas	Renovación de contrato	Renovaciones de contrato	Cumplimiento del 80% de las renovaciones	$\%RVC = CR / CV \times 100$ Donde, $\% RVC =$ Porcentaje de renovaciones de contratos. $CR =$ Contratos renovados $CV =$ Contratos por vencer.	Mensual, primera semana del mes siguiente al mes por medir	Porcentaje	De la meta propuesta (80%), el X% renovó su contrato con la empresa.
Satisfacción del cliente	Evaluación de satisfacción del cliente	Cumplimiento del 95% de satisfacción del cliente	Lograr la meta de 95% en las evaluaciones de satisfacción	$\%SC = \frac{SC1+SC2+ \dots + SCX}{\#CE}$ Donde, $\%SC =$ Porcentaje total de satisfacción del cliente. $SC =$ Evaluación final del cliente $\#CE =$ Número de clientes evaluados	Mensual, al terminar el contrato con un cliente o el año.	Porcentaje	La satisfacción del cliente con respecto al servicio prestado por la empresa es del X%
Aceptación de propuestas	Efectividad de las propuestas presentadas	Cumplimiento de la meta de efectividad	Lograr el 33% de cumplimiento de propuestas presentadas	$\%EFE = PA / PP$ Donde, $\%EFE =$ Efectividad de las propuestas presentadas $PA =$ propuestas aceptadas $PP =$ propuestas presentadas	Mensual, primera semana del mes siguiente al mes por medir	Porcentaje	Del 100% de propuestas presentadas, el X% ha aceptado.

Fuente: Elaboración propia

9.3. Evaluación Financiera

Para esta sesión de trabajo con los directivos de la empresa, el consultor socializa la construcción de la proyección de ingresos del año 1 y 2, llevado a cabo con la información recopilada en el ejercicio anterior y validada previamente con investigación de fuentes secundarias sobre el comportamiento del sector y el mercado, y por fuentes primarias con el comportamiento esperado por los directivos de la compañía.

Socializa además el Estado de Resultados para el año 1 y 2, debido a la poca información histórica que tiene la empresa y a los datos no probabilísticos recopilados en la encuesta aplicada a empresas que son públicos objetivos de Sie7e, no se proyecta más años y por ende, no se puede llegar a tener suficiente información para proyectar un flujo de caja descontado que permita obtener datos de Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.

9.3.1. Capital de Trabajo Inicial

De acuerdo con la información proyectada, la empresa debe asegurar por lo menos dos meses con el capital de trabajo que es muestra en la tabla 48, cuyo valor es de \$87.980.883 para cubrir la operación y la ejecución de las estrategias de dos meses. Este capital de trabajo inicial está enfocado en el pago de nóminas del personal operativo, administrativo y de ventas, los gastos indirectos de dicha operación y la ejecución de la estrategia de marketing para el logro de los objetivos comerciales.

Tabla 48. Capital de trabajo inicial

RUBROS	MESES	VALOR
Costo Mercancía Vendida		289,027,340
Total CMV	2.0	48,171,223
Gastos de Administración		124,946,946
Gastos de Ventas		113,911,010
Total Gastos Administración y Venta	2.0	39,809,659
Total Capital de Trabajo Inicial		87,980,883

Fuente: elaboración propia a partir de proyección de ventas

9.3.2. Inversión neta inicial requerida

Es necesario aclarar que la empresa no contempla tener instalaciones físicas, ya que es abanderada el teletrabajo, sin embargo, si pretende tener en el año 1 una inversión en enseres de oficina para tener una oficina en alquiler y en el segundo año dotar al personas de equipos de cómputo.

Tabla 49. Inversión neta inicial requerida

RUBRO DE INVERSIÓN	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2
Activos Fijos depreciables	4,250,000	936,000	15,683,200
Diferidos	11,824,500	103,480	107,619
Intangibles	41,000,000	0	0
Inversión Inicial Neta en PPE	57,074,500	1,039,480	15,790,819
Necesidades de Capital de Trabajo	87,980,883		
Total Inversión Inicial Requerida	145,055,383	1,039,480	15,790,819

Fuente: elaboración propia a partir de proyección de ventas

9.3.3. Gastos

A continuación se muestran las proyecciones de los gastos administrativos y de ventas que tendrá la empresa, de acuerdo con la planeación realizada.

Tabla 50. Total Gastos de Administración y Ventas

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2
Gastos de Personal Administrativo	92,726,384	106,946,079
Hosting y dominio de la página web	99,500	103,480
Honorarios contador y Revisor Fiscal	9,937,392	10,334,888
Impuestos industria y comercio	6,813,670	7,668,593
Parqueaderos	2,400,000	2,496,000
Compra de base de datos	2,010,000	2,090,400
Combustibles y lubricantes	6,000,000	6,240,000
Asesorías	1,000,000	1,040,000
Comisiones por referidos	3,600,000	3,744,000
Útiles y Papelería y Suministros de Oficina	360,000	374,400
Total Gastos de Administración	124,946,946	139,997,839
Gastos de Personal	73,440,000	105,019,200
Comisiones	20,441,010	22,206,777
Desarrollo de CRM - Macro Excel	1,000,000	1,040,000
Publicidad y Promoción	16,000,000	16,640,000
Viáticos y Gastos de Viaje	2,400,000	2,496,000
Plataforma de envíos	630,000	655,200
Total Gastos de Ventas	113,911,010	148,057,177

Fuente: elaboración propia a partir de proyección de ventas

9.3.4. Estado de Resultados

A continuación se muestra el estado de resultado proyectado para los años 1 y 2, con el fin de prever el comportamiento de la empresa en sus finanzas, si se cumplen con los planes definidos, tanto en marketing, como en operación y ejecución de gastos.

Tabla 51. Estado de Resultados Proyectado

PERÍODO	AÑO 1	AÑO 2
Ventas	681,367,000	740,225,908
Costo Mercancía Vendida	289,027,340	358,503,718
Utilidad Bruta	392,339,660	381,722,190
Gastos de Administración	124,946,946	139,997,839
Gastos de Ventas	113,911,010	148,057,177
EBITDA - Utilidad Operativa de Caja	153,481,704	93,667,174
Gasto de Depreciación	425,000	518,600
Gasto de Amortización	26,612,000	26,315,980
Provisión de cuentas por cobrar	425,854	36,787
Utilidad Operativa	126,018,850	66,795,807
Ingresos Financieros	0	9,860,594
Gastos Financieros	30,960,787	31,682,023
Intereses	23,455,455	22,514,282
Gravamen a los movimientos financieros	2,226,478	2,702,154
Gastos Bancarios	5,278,853	6,465,587
Utilidad antes de Impuestos	95,058,063	44,974,378
Impuesto de Renta	31,369,161	14,841,545
Utilidad/Pérdida Neta	63,688,902	30,132,833
Reserva legal	6,368,890	3,013,283
Reservas estatutarias	12,737,780	6,026,567
Utilidades acumuladas	9,553,335	4,519,925
Dividendos	35,028,896	16,573,058

Fuente: Elaboración propia a partir de la proyección de ventas

9.4. Sensibilización

Al tener el Plan de Ventas y la Proyección Financiera validada y aceptada por los directivos de la empresa Sie7e, se realiza una campaña de sensibilización con todo el personal, la cual estará compuesta por actividades que se crean con Comité de Comunicación Interna, reuniones grupales con colaboradores liderados por el consultor y se realizará seguimiento a ejecución de actividades de la campaña.

Esta campaña tiene por objetivo sensibilizar al personal de la empresa en la importancia de ejecutar adecuadamente las acciones definidas para cumplir con la meta de ventas, de satisfacción de clientes y de efectividad en las propuestas.

10. Presupuesto para la ruta de soluciones

Se determinan los gastos asociados a la prestación del servicio comercial y a las acciones planteadas, para determinar el nivel de ingresos que deberá tener la empresa para ser rentable y sostenible.

De acuerdo con las actividades planteadas, los gastos asociados a su ejecución son:

Tabla 52. Gastos asociados con la ejecución del plan de ventas

Estrategia y Recursos	Horas Dedicadas	Valor
1.1. Asistencia personal a través de un director del cliente	381	\$ 20,224,933
· Proceso externo de selección de personal		\$ 1,000,000
· Horas de Directora Creativa – Gerente	86	\$ 5,218,649
· Horas de Director Comercial	295	\$ 12,806,284
· Gastos de Rodamiento		\$ 1,200,000
1.2. Artículos sobre comunicación inteligente vía mailing	683	\$ 29,839,341
Desarrollo de sitio web		\$ 4,000,000
Compra de base de datos		\$ 2,010,000
Plataforma de envíos		\$ 315,000
Horas de Directora Creativa – Gerente	22	\$ 1,335,003
Horas de Creativo de Contenidos	230	\$ 7,005,342
Horas de Creativo Web	204	\$ 6,213,434
Horas de Creativa Arte y Diseño	69	\$ 2,101,603
Horas de Director Comercial	158	\$ 6,858,959
1.3. Pauta en sitios web de interés	564	\$ 31,825,072
Presupuesto de Pauta		\$ 12,000,000
Horas de Directora Creativa – Gerente	10	\$ 606,820
Horas de Creativa Arte y Diseño	30	\$ 913,740
Horas de Creativo de Contenidos	215	\$ 6,548,472
Horas de Creativa Estratega	118	\$ 3,594,045
Horas de Creativo Web	10	\$ 304,580
Horas de Director Comercial	181	\$ 7,857,415
1.4. Webinars sobre comunicación inteligente	652	\$ 25,753,970
Plataforma de envíos		\$ 315,000
Plataforma para webinar		\$ 472,500
Horas de Creativa Arte y Diseño	84	\$ 2,558,473

Horas de Creativa Estratega	108	\$ 3,289,465
Horas de Creativo de Contenidos	84	\$ 2,558,473
Horas de Creativo Web	135	\$ 4,111,831
Horas de Director Comercial	126	\$ 5,469,803
Horas de Directora Creativa – Gerente	115	\$ 6,978,426
1.5. Crear programa de referidos.	175	\$ 12,922,323
CRM Excel		\$ 1,000,000
Comisión		\$ 3,600,000
Horas de Director Comercial	133	\$ 5,773,681
Horas de Directora Creativa – Gerente	42	\$ 2,548,643
1.6. Lograr que el 80% de los clientes renueven su contrato	94	\$ 5,280,647
Horas de Director Comercial	94	\$ 4,080,647
Gastos de Rodamiento		\$ 1,200,000
2.1. Evaluar cumplimiento de las estrategias planteadas	484	\$ 19,931,239
Gastos de Rodamiento		\$ 1,200,000
Horas de Creativa Arte y Diseño	66	\$ 2,010,229
Horas de Creativa Estratega	66	\$ 2,010,229
Horas de Creativo de Contenidos	66	\$ 2,010,229
Horas de Creativo Web	66	\$ 2,010,229
Horas de Director Comercial	154	\$ 6,685,315
Horas de Directora Creativa – Gerente	66	\$ 4,005,010
2.2. Evaluación de satisfacción del cliente.	70	\$ 3,038,779
Horas de Director Comercial	70	\$ 3,038,779
3.1. Precalificación de clientes potenciales.	94	\$ 4,080,647
Horas de Director Comercial	94	\$ 4,080,647
3.2. Seguimiento comercial dedicado	563	\$ 27,306,781
Horas de Director Comercial	536	\$ 23,268,367
Horas de Directora Creativa – Gerente	27	\$ 1,638,413
Gastos de Rodamiento		\$ 2,400,000
TOTAL GASTOS		\$180,203,731

Fuente: Elaboración propia

11. Costos de la consultoría

La siguiente tabla muestra los gastos ejecutados en la consultoría por fase y dedicación en horas.

Tabla 53. Gastos de la Consultoría

FASE	Dedicación	Valor
1. Análisis Externo	125 horas	\$ 12.500.000
2. Análisis Interno	70 horas	\$ 7.000.000
3. Diagnóstico Integral	60 horas	\$ 6.000.000
4. Creación del Plan de Ventas	100 horas	\$ 10.000.000
5. Viabilidad Financiera	40 horas	\$ 4.000.000
6. Sensibilización	5 horas	\$ 500.000
Subtotal		\$ 40.000.000
Otros gastos (Viáticos, papelería, relaciones públicas)		\$ 1.000.000
TOTAL	400 horas	\$ 41.000.000

12. Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo con la metodología utilizada en el presente trabajo de consultoría, se indican las conclusiones para la empresa Sie7e.

Al analizar el sector de Agencias de Comunicación en Medellín bajo las fuerzas competitivas de Porter, encontramos que, existe gran rivalidad entre las empresas actuales, dada la cantidad de oferta en el mercado y al dinamismo del sector que está ligado a los resultados de la economía en el país, lo que conlleva a que la empresa deba tener alianzas estratégicas, alto conocimiento del negocio del cliente y los servicios que sean la solución a su dolor, siendo proactiva, empoderada y con enfoque al resultado, para ser una verdadera aliada de los clientes; aquí el relacionamiento es clave para la sostenibilidad y perdurabilidad en el tiempo, así como generar siempre una relación de confianza y cercanía con los clientes, basado en la calidad humana y la escucha activa. En cuanto a los nuevos participantes que llegan al sector es necesario que la empresa tenga una propuesta de valor diferencial que le permita crear reconocimiento en el mercado unida a su experiencia demostrable, para si también, contrarrestar la poca disposición de inversión en estrategias de comunicación que tienen los clientes potenciales, sabiendo realizar la venta de un servicio intangible. En cuanto a los proveedores del sector es importante que la empresa posea un alto conocimiento en el servicio que solicita para que las negociaciones sean gana-gana, con las posibilidades de alianzas estratégicas, dado que en el mercado no existe control a los precios dada la gran cantidad de oferta en el mercado, así como tener cuidado con la presencia de servicios sustitutos y complementarios. En cuanto a productos o servicios sustitutos la empresa debe tener en cuenta que existen muchos sustitutos y que el desempeño relativo de estos está en el costo, por la mano de obra cualificada y la propensión de los compradores a sustituir por su falta de una clara percepción en la relación calidad/precio. En cuanto a los clientes, la empresa debe conocer que los apalancadores de la negociación están en brindar información clara sobre el alcance del proyecto o servicio, demostrar su experiencia frente a la competencia, tener en cuenta que el cliente tiene el poder de realizar una mediana capacidad de integrar hacia atrás, que busca una propuesta atada al retorno de la inversión y que a mayor conocimiento, mayor poder de negociación del cliente; además, debe tener en cuenta que el cliente en este sector es bastante sensible al precio, dada la intangibilidad del servicio, la necesidad de que este se convierta rápidamente en ventas y así demuestre su capacidad de retorno de la inversión.

Entre las oportunidades por aprovechar que tiene la empresa Sie7e en el mercado se destacan los rápidos cambios en los estilos de vida de los consumidores que permiten generar nuevas formas de contenido de valor; la poca diferenciación de productos y servicios en el mercado de la comunicación; la necesidad de los clientes en tener estrategias de comunicación ligadas a los resultados de la compañía; la necesidad de los clientes en mejorar su relación con sus públicos de interés; la necesidad de los clientes de tener una estrategia de mercadeo y comunicación centralizada y estructurada; la necesidad de los clientes de tener un aliado estratégico en mercadeo y comunicación; la inteligencia artificial, el internet de las cosas y el big data que son tendencia y lo solicitan las empresas; los grandes y rápidos cambios en la tecnología que exigen cambios en el relacionamiento con los públicos; la época de año, donde las empresas realizan convocatorias y licitaciones para reservar presupuesto para el año siguiente; y el crecimiento de los medios digitales.

Dentro de las amenazas que la empresa debe mitigar, se resalta la propensión de los compradores a sustituir por falta de relación calidad/precio; la poca disposición de las organizaciones pequeñas y medianas para realizar inversiones de dinero en estrategias de comunicación; las leyes que regulan los contenidos (habeas data, injuria y calumnia, libre expresión, derechos de autor, registro de marca); las políticas de pago superiores a 60 días que tienen las empresas y que afectan el flujo de caja de los proveedores; la solicitud de pólizas de cumplimiento de viabilidad, de seguridad social, entre otras, que realizan las empresas clientes; el desconocimiento de los consumidores respecto de la comunicación; la tendencia a disminuir los costos en comunicación; la presencia de productos y servicios sustitutos y/o complementarios; las dificultades para obtener un cliente nuevo, dado que el proceso es largo; y la falta de sostenibilidad en el tiempo por parte de las empresas proveedoras de servicios de comunicación

Al evaluar internamente a la compañía, se resaltan fortalezas como su experiencia demostrable desde el conocimiento del líder y su equipo de trabajo; la gran importancia que sus clientes dan a la calidad humana de los profesionales que trabajan para ellos; la proactividad y empoderamiento como aliado de los clientes; la relación de confianza y cercanía con los clientes, basado en la calidad humana y la escucha activa; la especialidad en la comunicación digital que tiene Sie7e; los aliados estratégicos que tiene la empresa para el desarrollo de proyectos; contar con clientes satisfechos que han trabajado por resultados y

recomiendan la compañía; la experiencia desde lo estratégico hasta lo operativo; y la experiencia en contratación ligada al cumplimiento de resultados.

Entre las debilidades que la empresa debe trabajar por contrarrestar se destaca el bajo poder de negociación respecto a los clientes; la poca capacidad de relacionamiento para crear nuevos contactos de valor; el desconocimiento para la participación en licitaciones o convocatorias para obtener nuevos clientes; el poco diferencial que le permita sobresalir respecto de las demás empresas del mismo sector; la inexperiencia con clientes actuales desde la ejecución de proyectos que le permitan a la empresa tener credenciales; el nulo reconocimiento en el mercado que le permita tener recomendaciones; ofrecer un servicio intangible como lo es la comunicación; no se cuenta con Sie7e como marca registrada; y no se cuenta con suficiente personal para realizar la labor comercial.

De acuerdo con los análisis anteriores, se recomienda a la empresa desarrollar el propósito (why-por qué) corporativo, teniendo como base fundamental el relacionamiento, siendo un aliado estratégico para las empresas, empoderado y comprometido con los objetivos, más allá de ser un área o departamento satélite; enfocar el portafolio de servicios de Sie7e ligado a encontrar la solución a una necesidad de una marca o empresa, independientemente del área de esa empresa, haciendo un análisis de los actores efectivos que se relacionan con ella y partiendo tanto de los hábitos de consumo como de las experiencias de esos usuarios para diseñar estrategias de comunicación que utilizan el contenido como esencia; crear una estrategia comercial clara, eficiente, ajustada a las necesidades del mercado y de Sie7e, con personal dedicado y políticas de negociación claras; crear credenciales de Sie7e que le permita mostrar su experiencia desde el conocimiento en el medio y desde el ejercicio con clientes, de forma clara, fácil de entender, corta y emotiva; crear una dinámica de actualización permanente en el equipo de trabajo que le permita transmitir conocimiento de valor al cliente y estar al tanto de los cambios en el mercado; crear una política de pagos que permita a la empresa ser atractiva para los clientes, sostenible en el tiempo, tener un flujo de caja óptimo para cubrir sus obligaciones y ser rentable; realizar alianza con agremiaciones o agrupaciones empresariales para sensibilizar a las empresas sobre la importancia de la comunicación y dar a conocer a sie7e, mediante charlas o conferencias sobre Comunicación Corporativa, Integral y de Mercadeo; realizar segmentación del mercado, para dirigirse a empresas que cuenten con los recursos económicos para invertir en estrategias de comunicación; realizar un diagnóstico profundo sobre las necesidades de los clientes para conocer su dolor, ser más

efectivos en la presentación de la propuesta, con los costos claros como si las empresas solicitan pólizas y el monto que están dispuestos a pagar; realizar un esquema comercial que permita a Sie7e realizar propuestas acertadas, desde la necesidad y el presupuesto del cliente, hasta el cierre comercial efectivo, ligada a la ganancia por cumplimiento de objetivos y resultados que ayude a cerrar la brecha entre propuestas presentadas vs. propuestas aprobadas.

Para lograr el crecimiento que le permita a la empresa sostener su operación y el personal que lo soporta, es necesario que el plan de ventas definido, con su base en el modelo de negocio, los tres objetivos principales y las estrategias comerciales, se cumpla a cabalidad y se tome como hoja de ruta para el camino que tiene por recorrer la empresas en los dos años siguientes.

No obstante, se recomienda realizar los ajustes que sean necesarios, ya que al comenzar su historia la empresa podrá ver que en su misma dinámica de mercado, podrá generar especialidades en algunos servicios con respecto a otros y esto permitirá revisar la planeación y ajustarla de acuerdo como se resuelva la realidad.

La empresa se encuentra en un mercado muy competitivo y cambiante, regido por las dinámicas del marketing que son llevadas por las tendencias y por la facilidad de información que permite la digitalidad; por lo que se recomienda seguir la planeación pero sin dejar de lado las vicisitudes de la realidad.

Se recomienda a la empresa tener presente en su ejecución, el seguimiento riguroso de los indicadores comerciales, acompañado de otros indicadores que debe agregar a nivel operativo y financiero, para tener un complemento perfecto, que le permita conocer la realidad de la empresa y compararla con la planeación definida, y tomar decisiones en tiempo real para encaminar sus resultados.

Es necesario que la empresa sea muy juiciosa en su manejo financiero, para que se guarden los recursos que permitan la operación al cliente y la ejecución comercial, especialmente en el pago de su personal, ya que son los motores de la empresa y su fidelización es fundamental para la continuidad en el mercado y la satisfacción de sus clientes.

13. Fuentes Bibliográficas

Abreu, J. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación (hypothesis, method & research design). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 2(7), 187-197.

Actividad Creativa. (2019). *Actividad Creativa*. Obtenido de <https://www.acreativa.com/#nosotros>

Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: reinterpretao la cadena de valor. *Palermo Business Review*(2), 83-96.

Arias, M., & Pérez, R. (2014). Emprendimiento: Como Comenzar Una Empresa Con Éxito. *Face: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 14, 175 -183.

Buitrago Restrepo, F., & Duque Márquez, I. (2013). *La economía naranja. Una oportunidad infinita*. Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo.

Carballo, Y. &. (Octubre de 2016). *researchgate.net*. Obtenido de Metamodelo del Proceso de Incubación de Empresas: Componente Especificación de Etapas, Requisitos según Modelo FURPS+ y Criterios del Producto: https://www.researchgate.net/publication/312029064_Metamodelo_del_Proceso_de_Incubacion_de_Empresas_Componente_Modelo_de_Negocio_Metamodel_of_the_Business_Incubation_Process_Business_Model_Component?_sg=Zb382Ygafu8iu-h7NVn5gNAVW8gl6aViZvkxJBPG3thkojKfTsCK

Castellanos Domínguez, Ó. F., Fúquene Montañez, A. M., & Ramírez Martínez, D. C. (2011). *Análisis de tendencias: de la información hacia la innovación*. Universidad Nacional de Colombia.

CCD, C. (2012). *El Libro blanco del Teletrabajo en Colombia*. Bogotá: Ministerio de las TIC.

Cirque Du Soleil. (12 de Noviembre de 2019). *Cirque Du Soleil*. Obtenido de <https://www.cirquedusoleil.com/es/sobre-nosotros/historia>

Confecámaras. (Agosto de 2017). www.confecamaras.org.co. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/analisis-economico>

- Confecámaras. (Enero de 2018). *www.confecamaras.org.co*. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/analisis-economico>
- Cortés, C. A. (12 de Marzo de 2018). Entrevista de Diagnóstico de la empresa Sie7e. (C. L. Castillo, Entrevistador)
- Cortés, C. A. (9 de Marzo de 2018). Plan de Ventas Sie7e. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Creamos Agencia. (2019). *Creamos Agencia*. Obtenido de <https://www.creamosagencia.com/>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane). (Enero de 2018). *DANE*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Dinero. (1 de 11 de 2019). *Dinero*. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/noticias/pib-de-colombia-2019/13003>
- Duende SAS. (2019). *Duende*. Obtenido de <http://www.duende.com.co/>
- Esquema. (2019). *Esquema*. Obtenido de <https://esquema.com/nosotros/>
- Esteban, I. G. (2005). *Marketing de los servicios*. Esic Editorial.
- Garay, S. (. (2017). Economía naranja colombiana en tiempos modernos. *Ploutos*, 7(2), 34-41.
- García, D., Montenegro, M., Astaíza, F., & Martín, C. (Abril de 2012). El campo publicitario colombiano: entre los imaginarios y las condiciones objetivas. *Nómadas (Col)*(36), 255-265.
- Geifman, A. (29 de 11 de 2013). *Merca2.0.com*. Obtenido de <https://www.merca20.com/preguntas-estrategicas-que-no-pueden-faltar-en-un-plan-de-mercadotecnia/>
- Gómez, O. T. (2008). Una aplicación de la prueba chi cuadrado con SPSS. *Industrial data*, 1(11), 73-77.
- Green Impact. (2019). *Green Impact*. Obtenido de <https://greenimpact.net/es/>

- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández, S. M. (2012). *Administración de ventas*. Trillas.
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- i Díez, I. V. (2003). *La previsión de ventas: métodos y herramientas prácticas para departamentos comerciales*. FC Editorial.
- Kim, W. C., Mauborgne, R., & De Hassan, A. (2008). *La estrategia del océano azul*. Grupo Editorial Norma.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (Duodécima Edición ed.). Editorial Pearson.
- Kubr, M. (2000). *La consultoría de empresas*. Limusa.
- Logo Agencia. (2019). *Lobo Agencia*. Obtenido de <https://loboagencia.com/acerca/>
- Lombana, X. (2018). Ranking de las 300 empresas de la comunicación (servicios de mercadeo, agencias y medios). *P&M - Publicidad y Mercadeo*, 32-64.
- Martínez Castrillón, D. Y. (2016). Factores Clave en Marketing Enfoque: Empresas de Servicios. *Orbis*, 12(34), 42-58.
- Mella, O. (2000). *Grupos Focales ("Focus Groups"): técnica de investigación cualitativa*. Santiago: CIDE.
- Mete, M. R. (Marzo de 2014). Valor Actual Neto y Tasa de Retorno: su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. 7, 67. La Paz, Bolivia.
- Montealegre, M. V. (2018). Comunicación y teletrabajo para la convergencia generacional: Análisis de casos de empresas de comunicación en Medellín, Colombia. *ComHumanitas: revista científica de comunicación*, 16-27.
- Morales-Gualdrón, S. T., & Pineda Zapata, U. (2015). actores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia (Colombia). *Pensamiento & gestión, Universidad del Norte*(38), 176-207.

- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario. Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit Editorial.
- Osterwalder. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A. P. (2012). *Tu modelo de negocio*. España: Deusto, ISBN, 978, 842341134.
- Pérez, J. (. (2017). Bases para implementar una consultoría económica, financiera y de gestión para la Mipymes. *Revista Finnova: Investigacion e Innovacion Financiera y Organizacional*, 3(5), 51-59.
- Ponce Talancón, H. (. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.
- Portafolio. (18 de 11 de 2019). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-de-2019-sera-mas-elevada-analistas-535686>
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Proyecto Medellín Ciudad Cluster. (2011). *Guía de Inicio para Micro y Pequeñas Empresas*. Medellín: Taller de Edición.
- Quesada, F. B., Hervé, A., & Sánchez, M. S. (2010). Emprender en clave de marketing: propuestas conceptuales y prácticas. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*(XLIII), 373-392.
- Rodríguez Mancilla, D. (2005). Diagnóstico organizacional. *Alfaomega*, 10.
- Sainz, J. M. (2008). *El Plan de Marketing en la Práctica* (12 ed.). Madrid: ESIC.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Diaz de santos.
- San Martín, S. (2008). *Prácticas de marketing: ejercicios y supuestos*. ESIC Editorial.

- Schwartz, P., & Vásquez, J. M. (2011). La planificación estratégica por escenarios. *Cuadernos de Administración*(14), 199-225.
- Sepulveda Rivas, C. I., & Gutiérrez Walter, R. (enero-marzo de 2016). Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 33-49.
- Soret, I. &.-O. (2013). *Previsión de ventas y fijación de objetivos*. Madrid: ESIC.
- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*(2), 1-16.
- Universidad de la Sabana. (27 de agosto de 2015). *Universidad de la Sabana*. Obtenido de https://www.unisabana.edu.co/menu-superior-1/saladeprensa/noticias/detalle-de-noticias/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=10233&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=392427245f06a15ec2a0ff1c50d54669
- Uribe Acosta, A. F. (2016). Evaluación de la función marketing en empresas creadas a partir de iniciativas de emprendimiento universitario en Medellín, Colombia. *ESCENARIOS: empresa y territorio*, 5(6), 65-84.
- Vaquiroy C., J. D. (29 de Marzo de 2013). *Pymes Futuro*. Obtenido de <https://www.pymesfuturo.com/vpneto.htm>
- Velásquez, A. (Abril de 2013). Modelo De Gestión De Operaciones Para Pymes Innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(47), 66 - 87.
- Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL* 79, 55.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Staines, G. M., & Quiñones, A. D. (1998). *Investigación de mercados*.

PARTE IV

Apéndice

Anexo 1. Perfil de las personas entrevistadas

1. *Ana Isabel Martínez Molina, Fundadora, Gerente y Consultora Senior en Goodwill Comunicaciones.* Ana Isabel Martínez es Comunicadora Social con más de 18 años de experiencia en el campo de la comunicación corporativa y la consultoría en reputación, Máster en Comunicación Política y Corporativa de la Universidad de Navarra (Pamplona-España) y George Washington University, certificada en Gerencia de la Reputación por Reputation Institute, Consultora Senior y Directora de Proyectos de Consultoría en Reputación para destacadas empresas colombianas como Bancolombia, Grupo ISA, Liberty Seguros, Ruta N, entre otros. Antes de fundar Goodwill, fue creadora y directora del Departamento de Comunicaciones Corporativas de la Aerolínea Tampa Cargo y directora de estrategia de comunicaciones Cadena Ley-Cadenalco. Goodwill Comunicaciones, es una empresa de consultoría en Colombia especializada en reputación corporativa.
2. *Martha Rodas, Directora de Contenido Digital en Taller de Edición.* Martha Rodas es Comunicadora Social y Periodista de la Universidad Pontificia Bolivariana, Especialista en Ciencia Política de la Universidad Nacional de Colombia, se ha desempeñado como Gerente de Asesoría y Servicios de Comunicaciones en Bancolombia y Directora de Contenidos en Chef Company. Taller de Edición es una empresa periodística multiplataforma innovadora, con 30 años de presencia dentro y fuera de Colombia que ofrece productos de comunicación, mercadeo y extensión de marca dirigidos a nichos y a la vanguardia en tendencias, expertos en auditoría de medios, estrategias digitales, desarrollo y alimentación de estrategias informativas diferenciadoras y diseño de alto impacto.
3. *Yan Camilo Vergara, Fundador, Gerente y CSO en Jiuman, economía creativa. jiuman.co.* Yan Camilo Vergara es Productor de Televisión del Politécnico Jaime Isaza Cadavid, Comunicador Social de la Universidad de Antioquia y MsC en Estética de la

Universidad Nacional de Colombia; formación y educación que lo ha llevado a trazar más de 17 años de experiencia en los escenarios de las ideas con estrategia, un propósito que más que una pasión se ha convertido en un hábito para sus retos laborales. Es apasionado por las artes visuales, la comunicación, el mercadeo digital, ser "maker" una asignatura pendiente y en proceso. Convencido de la planeación estratégica participativa, el pensamiento de diseño y el diseño centrado en el usuario. Juman, economía creativa es una agencia de pensamiento de diseño y solución creativa de problemas que co-diseña y co-crea con sus clientes y aliados en entornos de comunicación interna y externa, publicidad, marketing digital, emprendimiento, innovación, desarrollo de producto y/o servicios.

4. *Ana Cristina Escobar, Fundadora, Gerente y Consultora en Marketing & Comunicaciones en Acescobare.* Ana Cristina Escobar es profesional experta en el comportamiento del consumidor, Máster en Marketing UAB - Barcelona, España y con 12 años de experiencia, desempeñándose en diferentes esquemas relacionados directamente con Marketing y Comunicaciones. Ha hecho parte de grandes compañías como Grupo Bancolombia y actualmente es consultora independiente con su propia firma Acescobare. Ha sido docente universitaria en Universidad CES y Esmer en Medellín. Acescobare es una firma de consultoría que acompaña a diferentes clientes en la consecución de sus objetivos corporativos específicos, ofreciendo servicios bajo cuatro enfoques estratégicos: Identidad corporativa, Relacionamiento con el consumidor, Comunicaciones corporativas, Comunicación terapéutica.

5. *Hernán Darío Cadavid Gómez, Coach, Conferencista, Consultor y Profesor.* Hernán Darío Cadavid es Magister en Ciencias de la Administración HEC Montreal – EAFIT, es Especialista en Mercadeo Gerencial de la Universidad de Medellín, estudió Gerencia del Servicio en Disney Institute en Orlando, realizó Diplomado de Negociación en Harvard University, Diplomado de Estrategias Dimensionales de Liderazgo en México y Diplomado Globalization and Competitiveness en San Diego State University. Es Asesor y Consultor Nacional e Internacional en grupo MANAGEMENT and MARKETING. En su carrera ejecutiva ha ocupado los cargos de Alta Dirección para Compañías Multinacionales y Nacionales. Presidente FEDAM. Vicepresidente UDECAM. Actualmente es asesor y consultor de su propia firma, HERNÁN CADAVID

CONSULTORES (Especialistas en Marketing Estratégico – Cultura de Servicio), es Catedrático Nacional e Internacional de las principales universidades de Colombia, Centroamérica y Suramérica, donde imparte las asignaturas de Marketing Estratégico, Servicio, Negociación, Ventas, Coaching, Estrategia, Competitividad, entre otras. Fue ganador de los premio Target de Mercadeo y Publicidad Versión 1.0, como mejor consultor (marketer adjunto) Nacional adjunto del año 2000.

6. *Jack Franklin, Director de Jack Franklin Marketing Experts, Codirector programa de radio "El Apasionante Mundo del Marketing".* Jack Franklin es Administrador de Negocios de la Universidad Eafit, Especialista en Mercadeo Gerencial y Magister en Mercadeo de la Universidad de Medellín. Desde 1985 se desempeña como Director en Jack Franklin Marketing Experts, empresa de Consultoría en Mercadeo, Investigación y Capacitación. También es codirector del programa de radio “El apasionante Mundo del marketing” en la emisora cultural de la Universidad de Medellín, en 940 A.M los lunes a las 5.30 p.m.
7. *Julián Arrubla, Director de Mercadeo y Comunicaciones en Colombo Americano de Medellín.* Julián Arrubla es Economista de la Universidad Pontificia Bolivariana, Especialista en Gerencia de Mercadeo y Gerencia y Dirección Estratégica de la Fundación Universitaria CEIPA, y Magister en Mercadeo de la Universidad de Medellín. Es experto en Asesoría y Consultoría en planes de mercadeo, investigación, planificación de mercados, estudios económicos, en la cual se he desarrollado como director, coordinador y analista de investigaciones para empresas del sector público, privado de igual forma como auditor y docente de cátedra en temas relacionados al marketing e investigación de mercados.
8. *María Fernanda Londoño Posada, Profesional de Mercadeo en Cámara de Comercio de Medellín y Freelance Creativa Estratega Digital en Sie7e Comunicaciones.* María Fernanda Londoño es Profesional en Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Autónoma de Occidente, máster en Marketing Digital con experiencia laboral de 5 años en el área de mercadeo digital, desarrollando funciones como creación de contenidos; elaboración de informes; diseño e implementación de estrategias digitales; gestión de comunidades; implementación y administración de

pauta digital; atención al cliente; administración de redes sociales y apoyo en estudios de mercado. Actualmente se desempeña como Profesional de Mercadeo en Cámara de Comercio de Medellín y en sus tiempos libres trabaja bajo la modalidad de prestación de servicios como Creativa Estratega Digital en Sie7e Comunicaciones.

9. *Juan Felipe Mejía*, Redactor para el Grupo Konecta. Juan Felipe Mejía es Comunicador en Lenguajes Audiovisuales de la Universidad de Medellín y Especialista en Intervención Creativa de Colegiatura Colombiana. Su experiencia se ha enmarcado en la construcción y administración de contenidos para entornos online y offline en diferentes entornos y narrativas. Actualmente se desempeña como Redactor para el Grupo Konecta, haciendo parte del equipo que construye contenido para el Contact Center del Grupo Bancolombia y en sus tiempos libres trabaja bajo la modalidad de prestación de servicios como Creativo de Contenido en Sie7e Comunicaciones.

10. *Felipe Ocampo*, Socio Administrador en *Bárbaro Sede Poblado*. Felipe Ocampo realizó sus estudios de cocina y gastronomía en la Escuela Gastronómica de Antioquia, con una vasta experiencia en el sector gastronómico y hotelero. Actualmente se desempeña como Socio Administrador en Restaurante Bárbaro cocina primitiva. Bárbaro hace parte de un grupo de empresarios apasionados por el crecimiento de la industria gastronómica, enfocados en las tendencias culinarias, el arte del buen comer y la creación de establecimientos propicios para transmitir dicha pasión con miles de consumidores. El concepto nació de la pasión por la parrilla y del gozo por la carne preparada de múltiples maneras, en nuestro caso adaptamos nuestros cortes a un concepto primitivo guiándonos en cortes gruesos sin mucha manipulación previa al consumo, con técnicas de cocciones lentas, procesos de ahumados naturales y amplia variedad de cortes de cerdo, res, pescados y mariscos. Cuenta con dos sedes, una en el Poblado y otra en Laureles.

11. *Jorge Galeano*, Socio y Gerente de *Ammazza*. Jorge Galeano es Ingeniero de Sistemas con vasta experiencia en Administración y Finanzas, y actualmente se desempeña como Socio y Gerente de Ammazza Gin Garden. Ammazza Gin Garden es una cadena de restaurantes fundada en 2014, pioneros en este mundo maravilloso de los gin & tonic's, introduciendo más que un mercado, una cultura que había hecho

boom en Europa pero que en nuestro país era casi desconocido, por eso decidieron crear este jardín de ginebras, un lugar de placeres inusuales donde las personas encuentran gran variedad de ginebras preparadas con una gama de botánicos que exaltan cada uno de sus sabores para que la experiencia sea inolvidable. Sus sedes están ubicadas en Laureles, Poblado e Indiana Mall.

Anexo 2. Entrevista a Experto en Comunicación – Yan Camilo Vergara, Gerente en Jiuman

1. Riesgo de nuevas empresas

1.1. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en el sector de la Comunicación en Medellín?

R/= dentro de la rama de la comunicación en la que Jiuman se enfoca, estamos comenzando a ver competidores, vemos muchas empresas que pueden ser competencia o cooetencia con los que podemos hacer trabajo conjunto y que en estos momentos están siendo relevantes, sin embargo, no vemos un competidor que sea exactamente igual a nosotros pero si parten de utilización de las mismas herramientas, la misma metodología, de los escenarios de trabajo como el pensamiento de diseño o co-creación, diseño de servicios, que son todas las cosas unidas a este trabajo desde la creatividad, pero ninguno tiene una declaratoria tan puntual como nosotros al hablar de economía creativa, porque parte de lo que nos hizo pensar en esto fue un cliente muy grande como Comfama al que le propusimos poner en marcha un proyecto de estructuración de un modelo de acompañamiento a emprendedores creativos y culturales, lo que implicaba crear un modelo de plataforma de institución donde implicó negociar junto a ellos la sociedad que tenían con Ruta N para cumplir ese objetivo, con el ánimo de no duplicar acciones en la ciudad; Comfama tranquilamente hubiera podido crear otro Ruta N pero parte de la premisa es que no tiene sentido ni duplicar un Ruta N dentro de Comfama, ni crear otra cosa que se parezca a Créame, al Parque del Emprendimiento o a lo que hace Interactuar con los emprendedores, y lo que se pidió fue un modelo plataforma donde todos los demás actores pudieran interactuar con los aprendizajes que se tuvieran y cosechar los aprendizajes que han hecho ellos en el tiempo. Eso a nosotros nos dio la posibilidad de reflexionar sobre el escenario de economía creativa, donde estamos hablando de 16 sectores y 5 subsectores reconocidos por el BID como los creadores que están desarrollando un modelo distinto de emprender, en donde cabe el diseño, la gastronomía, el deporte, el arte, y muchas de las manifestaciones científicas; es un sector muy amplio pero que a nosotros nos ha servido de entendimiento sobre cómo un sector de la economía creativa, que hoy se reconoce a nivel mundial como la famosa economía naranja, cómo le agrega valor a los sectores tradicionales y los inserta en empezar a potenciar la creatividad como el elemento que cataliza la innovación y por ende, la visión de futuro de esas organizaciones. Todo el trabajo anterior, nos hizo empezar a hacer un ejercicio que en otras organizaciones puede estar un poco más avanzado pero en otras no tanto, y es reconocer los niveles de cultura de innovación; porque si nosotros trabajamos con personas, parte de lo que nos interesa es reconocer esos ADN's y esas competencias de innovación que las personas que hacen parte de una organización, tienen dentro de ellas y son capaces de desatar en un trabajo cooperativo y colectivo con los demás compañeros de trabajo para sacar adelante desafíos y ponerlos en marcha. Eso nos implica entender muy bien en la organización qué preguntas se hacen y desde dónde se hacen esas preguntas, porque una cosa que nos habilita a que los proyectos sean lo suficientemente rápidos y se muevan, es que vengan desde la cabeza, ese relacionamiento a un nivel superior es quizás lo más importante de esto porque normalmente esos proyectos de abajo hacia arriba cuestan un montón dentro de las organizaciones, en algunos casos se han dado, pero es más fácil cuando convences al de arriba y él delega a quien considere para que las cosas sucedan; esto nos implica el reto de mantener el relacionamiento a un alto nivel, ya que se generan recomendaciones, lo que nos funciona muy bien porque nos lleva a tener relaciones de valor donde no te tienes que desgastar mucho en contar porqué agregas valor, ya que ello comprenden tu lenguaje, pero cuando bajas la información comienzan a darse problemas, puesto que mucha gente a preguntar si somos consultores, agencia o qué son, entonces empiezan a tratar de encasillarnos en algo que no somos, a nosotros incluso, hasta hace poco, nos funcionaba más decir qué no éramos para mostrar qué si éramos; algo muy normal en este proceso, sin embargo,

hoy estamos llegando a un nivel de concreción y decir que somos un estudio de diseño de servicios, dándonos la tranquilidad de sincronizarnos con una serie de pilares que nos permita evidenciar quiénes si son nuestros competidores, donde estamos en el sector servicios, siendo una asesoría especializada en diseño de servicios, donde caben todo tipo de servicios, sin limitación de mercado, empresa que tenga un servicio funcionando, es decir, todas son susceptibles de trabajar con nosotros, porque de lo que partimos es, si hay algo que no está funcionando es porque ese servicio que usted tiene operando, tiene alguna falla al ser lento, complicado, no es lo suficientemente claro y pueden haber cantidad de posibilidades allí, y parte eso es lo que hacemos en el proceso de escucha, donde entendemos muy bien porque nos dicen cosas como: “creemos que podemos vender mejor o por qué no estamos contando bien lo que estamos haciendo”. Ahí habría un error de diseño de servicios en términos de la comunicación o de publicidad de la empresa, en este sentido caben muchas formas y puede sonar complejo, pero no es más que trabajar con personas, hacerle las preguntas correctas, en el momento correcto y trazarle a eso un diseño de servicios. En el diseño de servicios, nuestra herramienta más importante es la comunicación asertiva, en términos de moderar equipos, de entregarles conocimiento, de poner tareas, tener una metodología de seguimiento, revisar avances, trazar horizontes, poner sobre la mesa referentes, lo que nos exige investigar mucho y hacer procesos de profundidad, con un trabajo de preparación muy grandes que en muchos de los casos va a riesgo, pero eso hace parte del proceso. Muchas empresas que originalmente están insertadas en el sector de la comunicación o de la publicidad - porque esto es casi una consecuencia la una de la otra, hablando puntualmente de las agencias - han tenido que evolucionar, precisamente a que el diseño centrado en lo humano los inserta en lógicas de diseño de servicios, entonces vemos cada vez más que agencias de publicidad como Chef o Básica, entran a incluir en su oferta de valor el pensamiento de diseño, el diseño circular y diseño de servicios, toda esta serie de lógicas capaces de entender el proyecto como un ejercicio articulado que ellos quieren abarcar desde el principio, porque se dieron cuenta que si solamente estaban en la última milla del proceso, no estaban agregando valor, sino simplemente respondiendo al hacer, siendo una organización configurada para el hacer y no para el pensar, y trasladarle esto al cliente o que incluso históricamente, no estaba acostumbrada a cobrar por el hacer, una pugna histórica entre los creativos y los comerciales, porque los últimos decían “yo no le puedo cobrar al cliente eso”, y los creativos argumentan “llevamos 2 semanas trabajando en esto, investigando y sacándolo adelante, como me vas a decir que no me vas a cobrar por esto, si esto es lo realmente importante y lo que le va a permitir al cliente hacer sus cosas, no solo el video, la página web, la publicación o el evento”; esto es antagónico entre lo económico versus lo creativo. Cuando hablamos de economía creativa debemos entender que detrás de la creatividad hay un intangible muy grande que debe ser cobrado y que debe empezar a ser parte de un ejercicio de entenderse como un servicio que se cobra y que se paga muy bien por él, porque tiene un esmero consultivo, ya que si estoy diseñando un servicio es porque tienes el conocimiento desde el escenario de los servicios para hacer al cliente las preguntas correctas que permitan definir por qué se hace una cosa y no otra, y todo eso ligado al final con objetivos y resultados clave, porque esto es lo que al final de cuentas muestra el retorno de la inversión o va a mostrar claramente que el proyecto toca un flujo de caja y un presupuesto genera ingreso y por ende se paga solo.

1.2. ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?

R/= es súper difícil, porque hay muchas conversaciones previas. Si nos comparamos con las agencias de comunicación, estamos hablando de dos universos, ya que nosotros estamos en el diseño de servicios. El problema es que si no te meten en el escenario de la agencia, te meten en el escenario de la consultora, entonces uno no sabe cuál de los dos es peor, porque si nos vamos a la raíz de las dos palabras, tanto de la palabra “agencia” como de la palabra “consultor”, ambas

instancias están pensadas para hacer recomendaciones sobre el actuar en un caso dado, la consultora más entendida en que hay una especialidad en su nicho, por eso hay consultoras de gestión humana, de productividad, entre otras, porque de todo hay consultoras y los niveles de especialización se lanzan en ese proceso. En este caso, nosotros estaríamos haciendo un proceso consultivo desde un escenario de diseño de servicios que es completamente holístico y abierto, porque lo que estamos haciendo es partiendo de la premisa de que son personas las que están asociadas a los procesos y no máquinas o personas acompañadas de tecnología, que tienen unas necesidades y tienen unos satisfactores, y para nosotros es muy importante entender cuáles son esas necesidades y cuáles son esos satisfactores de la persona con su proceso y del proceso con su empleador, porque ahí es donde comienzan a darse los verdaderos “cuello de botella” o los “encontrones”, porque nos ha pasado la gran mayoría de las veces que tenemos a una persona a la que estamos pidiendo que haga algo que no sabe hacer, eso es un primer error, segundo – no lo acompañamos, y tercero – le pedimos resultado a toda costa, entonces es supremamente complejo; por eso, parte de lo que nos gusta hacer es, primero, no trabajar con personas solas en este tipo de procesos, sino con equipos de trabajo que sean capaces de retar el desafío que pusieron en marcha con el objetivo de hacerse la pregunta: ¿esto si es lo que debemos hacer?, y todo esto alineado con el cumplimiento de objetivos y una planeación estratégica, por esto para nosotros, procesos como el diseño del desafío, son muy importantes, porque si se diseña mal un desafío desde el principio, estamos trabajando sobre el error desde el principio, pero si le dedicamos tiempo al desarrollo del desafío voy a poder “matar” desde ese primer inicio del proyecto, las etapas en las que me puedo equivocar muy adelante y ahí opero en la lógica de emprendedor que es equivocarse mucho, rápido y barato, y no lento y costoso en el tiempo, esta es la teoría de emprendimiento en la que nos estamos moviendo hoy como generación y es, usted tiene una idea, lo que necesita es pasar de la idea a la acción lo más rápido posible para que aprenda, itere, se devuelva, revise pero con método, porque eso es muy importante, ya que a veces nos vamos a hacerlo sin método y ahí es donde nos estrellamos.

1.3. ¿Cuáles son las regulaciones legales para estas empresas?

R/= ninguna

1.4. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada (dificultades para iniciar un negocio)?

R/= al inicio de la empresa, son tu experiencia, porque cuando formas una compañía de este nivel, lo que te va a habilitar y lo que se va a convertir en un rompedor de barreras de entrada es la experiencia individual del equipo de trabajo, porque si no tienes unas experiencias previas para poner sobre la mesa, cada vez va a ser más difícil hacer que las cosas sucedan. Nosotros en estos 3 años de trabajo nos hemos enfocado mucho en ejecutar muy bien proyectos, tener una muy buena relación con esos proyectos que se ejecutaron y hacer una muy buena documentación porque son lo que nos sirven de rompedores de barreras de entrada, que nos habilite para el hecho de decir “es que yo ya hice eso”, este es el ejemplo de lo que hicimos con Sura, con Comfama, con EAFIT, con UPB como casos para poder tener credenciales porque si no es supremamente difícil, al principio es muy duro porque la reputación corre por cuenta del líder. El tema de la marca personal se vuelve sumamente importante pero hay muchas formas de generar marca personal, hay unos que son muy bullosos es redes, eso tampoco está bien del todo. Es más fácil cuando tienes esa propiedad relacional construida, funciona muy bien.

1.5. *¿Existe una gran diferenciación de productos o servicios entre las empresas del sector?*

R/= Si los hay.

2. Poder de negociación de los compradores (clientes)

2.1. *¿Qué tan informados están los compradores (clientes) para negociar con prestadores de servicios de comunicación?*

R/= Normalmente trabajamos con clientes que tienen conversaciones a nivel de construcción de futuro muy grande. Han trabajado en temas de planeación estratégica muy fuerte, que tienen unos equipos de trabajo multidisciplinarios con unas competencias muy altas, este tipo de temas no son ajenos. Pero tradicionalmente puede que si hayan trabajado o no con este tipo de compañías como la nuestra que somos desarrolladores de servicios realmente porque ahí depende de con quien estemos trabajando, puede haber una relación más transparente que con otros, me explico, cuando llegamos a una organización a trabajar con alguien de innovación es más tranquilo, cuando llegamos a trabajar con alguien de desarrollo de producto también es muy fácil, cuando trabajamos con alguien desde talento humano puede que lo sea dependiendo de su formación, entonces a veces nosotros ni siquiera sabemos por dónde llegamos. Nos ha pasado últimamente que llegamos por el de compras, y está comprando un servicio y antes estaba acostumbrado a comprar una caja de broches y ahora tiene que comprar “un proyecto que va a poner en marcha un modelo de cultura de innovación dentro de una organización para crear equipos de alto desempeño y cumplir los objetivos de la organización”, eso esa persona ¿cómo lo entiende?, nosotros tenemos que ponernos al mismo lenguaje en términos de decir esto es un servicio pero se come por productos, se come por un producto número 1 que es un diagnóstico, un producto número 2 que es esto. También incluso para la formalización de los pagos y de la negociación de los pagos por las fases del proyecto, o por la fijación de un fee, porque entonces decimos no esto es una relación por un año entonces vamos a fijarle un fee y en algunos meses tendremos unos bajos y otros altos entonces más bien por flujo de caja nos conviene mejor negociarlo por un fee o sub-entregarles, que no es una cosa que nos guste mucho porque el proyecto o la lógica de movernos en desatar unos fee nos ayuda a nosotros con el flujo de caja, a tener unos ingresos mucho más seguidos y a no tenernos que estando financiando con terceros.

2.2. *¿Pueden los compradores presionar a disminuir drásticamente los costos en esta categoría?*

R/= Claro, siempre. Pero hay una forma, yo creo que así trabajan todos. Eso es una conclusión a la que llegamos todos y es que nosotros hablamos de horas/hombre. Cuando tu terminas hablando de horas/hombre, “me vas a reducir eso”, entonces tengo que necesariamente reducir alcance. Cuando nosotros reducimos alcance ya no les empieza a gustar tanto y ahí es donde nosotros nos tenemos que parar en la instancia de negociación porque esto es tiempo de personas, lo que realmente marca la diferencia. Pero claro que lo intentan hacer, todo el tiempo.

2.3. ¿Pueden los compradores dictar nuevas reglas o términos en la categoría (ya sea en términos de servicios, precios, formas de trabajo, entre otros)?

R/= Claro. Por las reglas de contratación que tengan internamente, porque hay unos que digan como nosotros "venimos siempre trabajando con fee", y de un momento a otro llega ese cliente y dice no, es que aquí no trabajamos con fee, aquí es una bolsa. Incluso nos ha pasado con Sura. Sura nos dice, no, yo les contrato una bolsa y yo lo que hago es que le voy demandando y voy sacando de esa bolsa hasta que se acabe la bolsa. Entonces así, nosotros quedamos un poquito a merced del tiempo de ellos porque si ellos no nos caminan al ritmo, nosotros no podemos facturar ni avanzar en el proyecto, ni por ende facturar. Entonces a veces ese tipo de negociaciones no nos funcionan tan bien. Ahí depende mucho decir -listo yo negocio una bolsa pero esa bolsa va a tener un piso y un techo-, así digamos estoy fijando un fee variable sobre una bolsa que eso funciona mucho mejor.

2.4. ¿Tienen los compradores a crear departamentos internos que suplen las labores que contratan con las empresas en comunicaciones para luego terminar los contratos?

R/= Sí. Hay una cosa que incluso normalmente piden los clientes en este tipo de proyectos que es hacer un ejercicio de gestión de conocimiento, -transferídmelo el conocimiento a la gente que está ahí adentro-. Eso es muy loable, pero a la final vos se lo terminas entregando a uno o a dos, si mucho, y quizás esas dos personas salgan de la organización entonces eso no termina quedando como en nada. Tu tratas al máximo de hacer una gestión del conocimiento, de entregar un proyecto lo suficientemente estructurado para que si alguien digamos lo coge desde cero entienda que fue lo que se hizo, cuáles fueron los pasos que se llevaron; pero eso depende de muchos factores. Digamos que en el caso de agencias de comunicación o publicidad si me he dado cuenta mucho que las empresas deciden convertir y crear sus agencias In-House pero más que todo para el ejercicio del hacer, porque saben que las agencias por fuera cobran el triple o cuatro veces más de lo que algo realmente cuesta, y en ese sentido las organizaciones han evolucionado más a ese proceso. Y el tema interno, tiene que ver con que por ejemplo en el caso de nosotros en la lógica del diseño de servicios, creo que no es tan fácil para las organizaciones porque es casi que crear una oficina de proyectos, si nos pusiéramos en esos términos; un Comfama la tiene, un Sura la tiene, pero digamos que a otro nivel, es más como la PMO, la oficina que hace el project management de todo lo que hay, pero eso es de toda la organización. Quizá no es tan evidente hasta ahora, puede que si sea una necesidad a futuro.

2.5. ¿Qué tan decisivo es para un cliente la relación calidad / precio en este sector?

R/= Total.

2.6. ¿Es fácil o difícil obtener un cliente? ¿Por qué?

R/= Esa pregunta es súper ambigua. Porque en algunos casos es fácil y en otros es muy complejo, es así de sencillo. Por ejemplo, una de las cosas que nos sucede es que presentamos propuestas y se nos quedó ahí, no la aceptaron. Nos cae alguien y decimos -cámbiele el nombre y pasemos esa tal cual- porque ya hicimos el piense. En ese tipo de cosas a veces puede que sea fácil, porque se sincroniza con el hecho de que teníamos una propuesta que no cuajó por muchas razones, por temas de plata, al final dijeron no es por ahí, o quisieron hacer otra cosa o no encontraron el presupuesto

para hacerlo; y llega otro cliente, y literal, cambias el nombre, quitas, pones unas cosas, organizas, lo pones en tono a lo de ellos y la sacaste de una.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

3.1. *¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas que sustituyan los productos o servicios de comunicación?*

R/= Hay un montón. Pero en este no es tan fácil, porque también digamos que hasta ahora nos podemos dar el lujo de tener un muy buen precio asociado al servicio. Puede que alguien te lo haga en “lógica de consultor” dentro de una organización y te lo haga por un precio mucho más módico pero es porque esa persona está pensando en ponerse un salario, entonces puede que contraten a un asesor un tiempo, los contratan por prestación de servicios, ejecuta el proyecto y chao; así es distinto.

3.2. *¿Hay propensión de los compradores (clientes) a sustituir?*

R/= Lo pueden sustituir si el ejercicio de ellos no conversa con velocidad, es decir, cuando es urgente lo que se debe hacer, hay que poner en marcha una estrategia para elevar un nivel reputacional por ejemplo, o hay que reducir el inventario, el e-commerce me dejo de vender entonces necesito saber qué fue lo que pasó; todos esos caos nos han pasado. Nosotros pedimos ayuda con amigos asociados, porque una de las cosas que es muy importante es que tú tienes que tener una bolsa de aliados que te ayuden a poner sobre la mesa conocimiento que no tienes, entonces nosotros para cada uno de los frentes tenemos aliados que llamamos, vamos, hacemos las preguntas y detrás en el back tenemos a estos que nos ayudan a soportar con este conocimiento específico que quizá no tengamos dentro de la organización; o a veces, lo ponemos de frente, les decimos –vea nosotros de eso no sabemos, traemos a esta persona, trabajamos en eso, hacemos un sprint –, nosotros les damos el conocimiento para que ellos sepan de qué manera lo vamos a resolver, y lo ponemos transparente de cara al cliente.

4. Poder de negociación de los proveedores

4.1. *¿Cuántos proveedores existen en el sector?*

R/= Hemos detectado en Medellín más o menos unos 8 de ese sector, pero como la demanda es tan grande con seguridad los ocho vamos a tener trabajo mucho rato. Ahora los ocho que nosotros podamos decir que conocemos y que metemos en ese ejercicio de competencia, pero una competencia tal cual que tú digas que hace exactamente lo mismo que yo no la hemos encontrado.

4.2. *¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son?*

R/= No.

4.3. *¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores en el sector de la comunicación (aliados, freelance, redes sociales, entre otros)?*

R/= La negociación es muy transparente porque parte de lo que nosotros hacemos últimamente es tratar al máximo de salirnos de la ecuación cliente-proveedor y es más de organización-aliado estratégico que pone sobre la mesa más negocios. En ese sentido, empezamos a ser más socios de proyectos, donde tiene que haber una plata en la mitad que nos habilite a nosotros a tener una gasolina con la cual trabajar, pero al final le evidenciamos que no vamos por esa plata que se está asociando básicamente a talentos trabajando sino que vamos por el objetivo en el cual queremos tener una participación; así ellos lo ven mucho más transparente y en ese sentido es mucho más fácil negociar porque nos salimos de esa relación cliente-proveedor.

4.4. *¿Existe una diferenciación marcada de productos y servicios que ofrecen los proveedores en el sector?*

R/= nosotros estamos enfocados en servicios nuevos, por esto es difícil responder esto.

5. *Rivalidad entre empresas actuales*

5.1. *¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?*

R/= aquí en Medellín sí. En nuestro caso por ejemplo visualizamos como dos grandes líderes en el tema que son Designer y Experience que no solo hacen parte de holdings internacionales que penetraron en la ciudad, sino que por ejemplo a una de esas empresas la compró una compañía que tiene mucho control dentro de un grande como Bancolombia por ende se vuelve muy líquido el hecho de contactar muchas cosas internas, Todo Uno compró a Experience.

5.2. *¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?*

R/= Ocho. Es muy difícil saber si están creciendo o no porque no tenemos acceso a las métricas de cuanto venden; uno podría hacer ciertas consultas pero a veces la gente oculta un montón de cosas. Los veo crecer porque hay inversiones de otras compañías que los compran y los hacen grandes.

5.3. *¿Qué tan sensible es nuestro sector ante la publicación de rankings y concursos de campañas publicitarias?*

R/= Todavía no lo conozco, ni me he ocupado de eso porque básicamente al principio lo que hemos hecho es entender que si lo que hacemos agrega valor, ¿cómo lo hacemos cada vez mejor? Al final cada uno tiene una metodología y una forma de trabajar tan distinta que es muy difícil encontrar un competidor exacto dentro del proceso. De agencias sí, eso es la egoteca que llamamos –me ganó este premio–. Estar con una agencia que tenga premios hace crecer la reputación de la marca por ende, entonces es un ejercicio de yo te uso tú me usas; en el lado de nosotros no.

MATRIZ EFE

Político-Legal

1. ¿Cuáles son las regulaciones para tener en cuenta?

R/= ninguna.

Económico

2. ¿Cuáles son los principales acontecimientos en materia de ingresos, precios, ahorro y créditos que afectarán al sector?

R/= Los años electorales afectan mucho al sector porque un cliente natural a este tipo de procesos es el sector Estado, eso afecta sí o sí. Porque es que ¿quién necesita de esto? El Estado. Por ejemplo nosotros ahora parte de lo que estamos haciendo es con el Estado, eso dentro de nuestra matriz de riesgos es un año difícil; puede ser fácil, depende del gobierno con el que estés trabajando, si estás trabajando con un gobierno local que ha hecho muy mal la planeación y tiene todavía un montón de presupuesto por ejecutar pues es bien porque lo van a sacar todo para ejecutarlo, pero al que esta sobre ejecutado y no tiene nada va a agotar las últimas instancias. Ya este año y hasta mitad del otro no vas a ver posibilidad de ingresos en ese tipo de cosas. Con el gobierno nacional ahora se están viendo algunas posibilidades al respecto, pero es muy volátil. Y es un sector que para nosotros es muy importante.

Demográfico

3. ¿Cuáles son los principales acontecimientos y tendencias en los clientes que plantean oportunidades o amenazas para el sector de la comunicación?

R/= Oportunidades en el tema de planeación de futuro como de trazar un plan de desarrollo, configurar un plan de desarrollo, hacerle seguimiento. Todas esas son oportunidades, todo lo que tenga que ver con planeación, incluso con optimización de esa ejecución. Que sea una amenaza, no lo tengo tan evidenciado en estos momentos; porque nosotros partimos un poquito de la premisa de que nuestra mayor competencia es la incompetencia que nosotros mismos tengamos para ejecutar algo, si realmente no fuimos lo suficientemente asertivos con este cliente a la hora de presentar una propuesta fue porque no dimos la talla de ser lo suficientemente oportunos para leer lo que ellos necesitaban y poner la propuesta en el momento perfecto, porque no aprovechamos una oportunidad de valor para lograrlo. Eso es elevar los niveles de autocritica supremamente altos.

Ambiental

4. ¿Cuáles son las preocupaciones que se han expresado acerca del papel del sector en relación con la contaminación y la conservación del ambiente, y qué medidas a tomado al respecto?

R/= Parte de lo que nosotros hacemos toca mucho con esos procesos que necesita poner en marcha una organización para tener un modelo de negocio más consciente, más ambientalmente sostenible. Uno de los sectores con los que trabajamos mucho es con el sector retail que es súper insostenible en términos de que hacen y hacen cosas y no se preocupan de consumo responsable, además es muy loco que se ocuparan de un consumo responsable sabiendo que su forma de crecer es vender más. Parte de lo que hemos hecho con las organizaciones es ¿será que es vender más o es vender

mejor? Planteando un poquito es pregunta y eso nos ha puesto la camiseta de empezar a trabajar sobre lógicas de empresas B que tiene que ver con la re-significación del éxito; por eso nosotros no queremos ser 50 personas, que seamos 15 si mucho, podríamos entrar en un crecimiento de ese nivel, seríamos sostenibles, tendríamos un crecimiento más endógeno y donde empezaríamos incluso si empezamos a tener un superávit lo invertiríamos en hacer crecer empresas que como nosotros hayan venido naciendo en una misma línea y que tengan necesidades de acceso a capital de riesgo.

Tecnología

5. ¿Cuáles son los principales cambios que ocurren en la tecnología de productos y procesos?

R/= Favorecidos completamente. Cada tecnología y cada herramienta que sale al mercado es una oportunidad de nosotros insertar esa tecnología en cualquiera de los negocios, por ende hay una necesidad de un diseño y un servicio asociado a la implementación de esa tecnología.

6. ¿Cuál es la posición del sector en relación con estas tecnologías?

R/= de hecho eso es una de las cosas que nos da más trabajo porque parte de lo que viene con la inserción de una tecnología en cualquiera de los sectores, en un sector manufacturero, retail; implica un montón de impactos en disminución de empleos porque posiblemente compre una máquina que antes necesitaba 15 personas y ahora compre y necesito uno, entonces que hacer con eso 14, no pensar en despidos sino en inserción de esas personas en otros aprendizajes de la organización para que la organización tenga otra forma de actuar en otros lados. Parte del gran miedo que se tiene ahora es el desplazamiento de la mano de obra alrededor y precisamente va a pasar todo lo contrario, y es que la gente que sale de hacer un oficio tiene que rápidamente aprender otro que se va a crear en el proceso. Ejemplo, con el tema de inteligencia artificial y el tema del machine learning. Yo hablo de inteligencia artificial y pareciera que eso se hiciera solo, necesita existir gente que entrene a las máquinas. Esas inserciones ponen en jaque a muchas organizaciones porque dicen – la compro, no la compro. Desplazo a la mano de obra, ¿Será que la gente si me entiende?, ¿Cómo es el proceso de adopción? Todas esas preguntas son un escenario explícito para nosotros crear una propuesta de valor y decir “yo le mitigo ese riesgo, me ocupo de eso, me encargo de hacer que esto sea de una manera transitoria en la mejor manera posible”. Con relacionamiento uno a uno, eso es un tema de recomendación, persona a persona.

Sociocultural

7. ¿Cuál es la actitud del público hacia el sector de la comunicación y hacia los servicios?

R/= Al principio hay cierta incredulidad. Parte de nuestro ejercicio de elaborar presentaciones y poner en marcha proyectos es que necesitamos hacer mucha pedagogía, porque tú le dices a la gente “soy un estudio de diseño de servicios”, usted dice “quede en las mismas, no me dijiste nada”. Si empiezas con ejemplos, más lúdico, te empiezan a entender y empiezan a decir “a mí me pasa esto”. Una cosa muy normal para nosotros en términos discursivos es hablar del desmontaje de los guetos institucionales que se van dando en el equipo de vetas, en el equipo de mercadeo, producción; claro

que tiene que haber equipos pero cada vez tiene que haber equipos más auto-gestionados y más multidisciplinarios, es decir que no cada quien trabaje con su par, sino cada quien trabaje precisamente con aquel que no es su par, porque ahí es donde está el verdadero entendimiento del negocio; a veces eso la gente lo traduce en “entonces yo tengo que desarmar la organización y volver hacerla?”. Y casi.

8. ¿Qué cambios en los estilos de vida y valores de los clientes podrían afectar el sector?

R/= Todo. ¿Cómo hacemos cada vez más para transmitirle al cliente que esto va a transformar a la organización de fondo? Que esto incluso cuestiona la status quo, ahí nos damos cuenta de que nosotros empezamos a tocar con las unidades de gestión humana y a veces no les caemos tan bien, porque nosotros entramos a cuestionar mucho cómo se están estudiando esos talentos.

Anexo 3. Entrevista a Experto en Comunicación – Ana Isabel Martínez Molina, Gerente en Goodwill Comunicaciones

1. Riesgo de nuevas empresas

1.1. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en el sector de la Comunicación en Medellín?

R/= las posibilidades son todas. Es un sector supremamente diversificado que tiene además muchas ramas, sino también que en cada rama hay muchas alternativas, pero eso no significa que esté copado, porque incluso, una de las cosas que surgió con más fuerza son los consultores independientes. Entonces cuando un sector le cabe una nueva empresa o un nuevo consultor independiente, es porque todavía hay mucha capacidad, porque hay muchos pero no necesariamente todos muy buenos.

1.2. ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?

R/= es muy fácil, asociado a que el emprendedor creador de la empresa tenga un buen relacionamiento y un cliente potencial identificado, porque si la persona va a comenzar pero a tocar puertas, es más difícil porque no me conocen, pero si la persona tiene una o dos empresas con las cuales comenzar a trabajar, es más fácil si quiero emprender el recorrido pensando en grande.

1.3. ¿Cuáles son las regulaciones legales para estas empresas?

R/= no las hay.

1.4. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada (dificultades para iniciar un negocio)?

R/= Primero se debe ser un buen consultor en comunicación y la comunicación puede ser cualquier cosa, teniendo un diferencial. La segunda es la falta de disposición de la mayoría de las organizaciones a hacer grandes inversiones de dinero en estrategias de comunicación. La tercera es que la comunicación es un intangible porque al ser un intangible y al no poder identificar tan fácil, es mucho más difícil generar una propuesta donde le puedas mostrar al cliente el retorno que va a tener sobre esa inversión y más cuando ese retorno es en el mediano o largo plazo. Y es distinto a cuando tienes un producto tangible cuando ves un beneficio inmediato.

1.5. ¿Existe una gran diferenciación de productos o servicios entre las empresas del sector?

R/= No hay una diferenciación marcada e importante. Hay muchas empresas en cada una de las ramas, pero los referentes de diferenciación en cada uno de ellos son pocos. Por ejemplo, hay muchos que te pueden hacer free press, monitoreo de medios, consultoría en publicidad o en marca, pero al pensar en los top del mercado, la referencia se va a empresas que llevan mucho tiempo, trayectoria, son grandes y visibles. Entonces si se quiere pasar de ser una empresa pequeña a una grande, tu modelo de negocio tiene que ser tan potentemente diferenciador que te

permita crecer rápido, porque o si no te vas para la cola y quedarte en una zona de confort, donde quiero ser pequeño y tener pocos clientes, que no es malo, pero siendo consciente de esto.

2. *Poder de negociación de los compradores (clientes)*

2.1. *¿Qué tan informados están los compradores (clientes) para negociar con prestadores de servicios de comunicación?*

R/= Dependiendo del servicio, porque es muy distinto tratar de hacer un negocio de consultoría en reputación a hacer un negocio para monitoreo de redes sociales. El cliente que solicita un servicio especializado es conocedor de sus falencias y de su necesidad; aquí el negocio se vuelve más difícil en precio pero se facilita mucho más la conversación. Mientras que los cliente que te quieren comprar una estrategia de comunicaciones, es como el todo y nada, por eso hay tanto vendedor de humo, porque te puedo ofrecer una campaña y decirte que eso es una estrategia de comunicación, y es verdad, o te puedo ofrecer el mega plan de comunicación y decir que es una estrategia de comunicación, siendo verdad también. Así que hay de todo y todo califica.

2.2. *¿Pueden los compradores presionar a disminuir drásticamente los costos en esta categoría?*

R/= si, sin embargo, quienes presionan la disminución de los costos son los competidores, porque van naciendo tantos negocios de empresas o consultores independientes ofreciendo lo mismo, que al final se inunda el mercado y al final quién gana es el cliente, porque por un valor menor puede escoger entre muchos proveedores.

2.3. *¿Pueden los compradores dictar nuevas reglas o términos en la categoría (ya sea en términos de servicios, precios, formas de trabajo, entre otros)?*

R/= si pero los más conocedores, es decir, el comprador que ya ha comprado ese servicio y ya sabe para qué le sirve, conoce las falencias y te dice: “ya lo he hecho así y no me sirve entonces necesito que me ofrezcas esto y esto otro”. Este es el cliente que te hala a tener una mejor oferta. El comprador que no ha comprado y quiere comprar le parece bien lo que le ofreces.

2.4. *¿Tienden los compradores a crear departamentos internos que suplen las labores que contratan con las empresas en comunicaciones para luego terminar los contratos?*

R/= No, porque la comunicación es un intangible y en algunas ocasiones es un “encarte” y para ellos es útil tener un brazo armado por fuera y normalmente, las organizaciones que tienen equipos tan grandes de comunicaciones son excelentes clientes para subproductos que ayuden agilizar.

2.5. *¿Qué tan decisivo es para un cliente la relación calidad / precio en este sector?*

R/= es muy importante.

2.6. *¿Es fácil o difícil obtener un cliente? ¿Por qué?*

R/= dependiendo del servicio. En general, la comunicación es un intangible y al ser así, es difícil de vender, pero aquí mismo existen unos servicios que son más tangibles que otros. Por ejemplo, al intentar vender un monitoreo de redes o un monitoreo de medios, le puedo decir, este es el servicio, esta es la metodología y este es el entregable y este a su vez no solo es palpable sino que es un producto tan fácil de comprender que se vuelve perceptible. Lo que no ocurre por ejemplo con un Diagnóstico de Comunicación, porque debe tener un proceso de educación por parte de la empresa para evidenciarle al cliente de qué se trata. Por eso, mientras mi cliente no conozca, el tiempo de venta es más largo.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

3.1. *¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas que sustituyan los productos o servicios de comunicación?*

R/= no creo que sea tan fácil sustituirlo, sino que hay tantas ramas, que hace que un cliente pueda escoger entre uno de varios o las suma de todos, porque no es que uno sustituya al otro, sino que al final, como este campo es tan amplio, el cliente pueda pensar que muchos productos me sirven pero al no tener el presupuesto para todos, comienzo con uno hasta lograr los demás. Por esto, más que sustituir, se tienen servicios complementarios.

3.2. *¿Hay propensión de los compradores (clientes) a sustituir?*

R/= Si los clientes ya conocen tu servicio, la tendencia es a no cambiar el servicio y más cuando le brindas el beneficio de calidad-precio, y por tanto se quedan. A menos que sean de las empresas que tengan áreas de compras y deban realizar proceso con 3 cotizaciones para contratar un servicio; ahí es donde no pueden garantizar esa lealtad que buscas. Por esto, más que sustituir el servicio, tienden a sustituir el proveedor cuando no le está ofreciendo esa relación calidad-precio.

4. Poder de negociación de los proveedores

4.1. *¿Cuántos proveedores existen en el sector?*

R/= existen demasiados y para dar una respuesta concreta, se deben tener en cuenta las ramas. En unas hay más que otras y es tan creciente las empresas nuevas y de consultores independientes. Además vemos docentes con consultoría independiente.

4.2. *¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son?*

R/= No tienen el control pero si la tendencia de ser excelentes en la relación calidad-precio. Por ejemplo, en Medellín, en monitoreo de medios vemos a Punto Cardinal, en estrategia y free press está Mónica Arango y Tripartita, en consultoría en comunicación corporativa y crisis no son fuertes

las paisas, aquí son fuertes las bogotanas, como Dattis, Burson, Llorente y Cuenca, en publicidad está Sancho, DDB, Cock Chester, Feeling Company.

4.3. *¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores en el sector de la comunicación (aliados, freelance, redes sociales, entre otros)?*

R/= es muy poco, porque cada vez lo tenemos más difícil en términos de la cantidad de competidores que entran con precios bajos para poderse mantener, sin embargo, los que se mantienen con la relación calidad-precio, son pocos. Esto cambia un poco cuando las áreas de compras de las empresas, especialmente las más grandes, ha pedido distintas cotizaciones, arman un brief, establece parámetros y todas las empresas deben presentar su propuesta bajo dichos parámetros, lo que hace que el relacionamiento de satisfacción que he ganado no pese tanto, dado que el criterio de precio dentro de la negociación es tan importante, que te quita poder de negociación.

4.4. *¿Existe una diferenciación marcada de productos y servicios que ofrecen los proveedores en el sector?*

R/= No. Desde la capacidad de cautivar al cliente, debo ser muy innovador para ver en un mercado tan competido, donde el precio importa tanto y es tan intangible, cómo hago para decirle al cliente “soy distinto a los demás”, porque la diferenciación, aunque pareciera fácil, no lo es, cuando es un intangible es más difícil ver la diferenciación que tiene y el precio es relevante.

5. *Rivalidad entre empresas actuales*

5.1. *¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?*

R/= No

5.2. *¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?*

R/= existen muchos competidores y nacen empresas constantemente, pero lo que no tengo claro es su capacidad de perdurabilidad en el mercado, porque hay muchos que se lanzan como consultor independiente y si no son capaz de conseguir los suficientes clientes se emplean otra vez o cuando crean empresas y se lanzan, pero al no ser capaz de sostenerse, a los 4 o 5 años cierran. Entonces si hay mucho nacimiento de empresas, pero lo que no tengo tan claro es la capacidad de sostenerse en el mercado. Además, que en el sector se han visto algunas separaciones de socios, por ejemplo, la sociedad de Paola Rueda con Juan Carlos, Tripartita se separó, Mónica Arango, entonces me pregunto ¿cómo se mantiene ese balance?

5.3. *¿Qué tan sensible es nuestro sector ante la publicación de rankings y concursos de campañas publicitarias?*

R/= es muy sensible, ya que los clientes son muy propensos a estar en rankings. Y es sensible a concursos en campañas y a liderazgo visible, es decir, al que invitan siempre a los congresos, al que está siempre en público, porque al hacerte visible siempre te da una connotación de liderazgo que podría no ser cierta pero que te mantiene en el top of mind, por esto es importante el relacionamiento, estar en eventos que permita relacionarme con personas que está en los niveles más altos de las organizaciones para poder llegarles. Es te relevante cuando yo te estoy vendiendo comunicación, porque tengo que liderar con el ejemplo, porque si me vas a compra una estrategia de comunicación confiando que es buena, tienes que ver que yo me comunico excelentemente bien y que además mis clientes me reconocen, el sector me reconoce. Esa legitimación de liderazgo es la mejor muestra para decirte “mira que yo sé hacer lo que hago y por esto estoy donde estoy”. Porque entonces cómo te voy a comprar una estrategia de comunicación si no me muestro, porque es que si mi esencia es mercadeo y comunicación, debo hacerlo.

MATRIZ EFE

Político-Legal

1. ¿Cuáles son las regulaciones para tener en cuenta?

R/=

- hay uno importante. Si yo quiero ser una empresa de monitoreo de reputación online, gestión de redes sociales o marketing online, ahí sí que tengo que ser cuidadoso porque la falta de regulación me abre un terrero que puede ser una oportunidad o puede ser una gran amenaza, y aquí es donde entra el caso de Felipe el de Avianca, ¿Por qué se gana la tutela Felipe? Porque no hay una norma en Colombia respecto a las redes sociales, entonces si yo te voy a ofrecer un servicio de redes sociales, debo tener en cuenta que te estoy ofreciendo un servicio que tiene riesgo.
- Con respecto al habeas data, solo debes tenerla en cuenta, pero no es un riesgo o barrera para crear la empresa.
- Otra para tener en cuenta es todo el tema de injuria y calumnia para comunicaciones, por ahí hay muchas tutelas.
- Nos aplica también la ley de libre expresión.
- Nos aplica para temas de reputación el hecho de que algunas compañías por ley deben monitorear sus redes reputacionales.
- Derechos de autor.
- Registro de marca.
- Las pólizas de cumplimiento, póliza de viabilidad, póliza de seguridad social, entre otras, y son una cantidad de pólizas asociadas a los contratos y una empresa que está empezando no tiene eso en cuenta y están haciendo cotizaciones sin incluir pólizas. Entonces suponte que yo soy una empresa y dice que ese es el servicio que necesitaba y está súper barato, entonces te contrato y hágale arranque a trabajar, pero es firmando contrato y tráigame las pólizas, y la empresa no tiene idea, entonces comienza perdiendo porque no tuvo en cuenta en la cotización el valor.

Económico

2. ¿Cuáles son los principales acontecimientos en materia de ingresos, precios, ahorro y créditos que afectarán al sector?

R/=

- entorno, porque somos tan sensibles a los reportes, en la medida en que la economía le vaya bien es más fácil que las empresas estén predispuestas a invertir en comunicación y publicidad.
- La tasa de cambio, en empresas como nosotros que hacemos negocios en dólares, a veces nos favorece y a veces no tanto.
- Las altas tasas impositivas en el país, sobre todo para las que están naciendo, la tasa impositiva es muy alta y es difícil de manejar.
- Los plazos de pago de un cliente, en una empresa de servicios que, a diferencia de un producto, donde no tenemos las capacidades para los 90 días de pago que algunas de las empresas están imponiendo. Aunque también esas mismas empresas están revisando si para apoyar a las pymes cambian los plazos de pago de 180 o 90 días para 30 o 60 días. Entonces si hay un tema de plazos de pago asociado al tipo de servicio que se debe tener en cuenta.

Demográfico

3. ¿Cuáles son los principales acontecimientos y tendencias en los clientes que plantean oportunidades o amenazas para el sector de la comunicación?

R/= todo el crecimiento de la rama digital porque para los millennials, teniendo en cuenta la categoría de directivos tradicionales y directivos millennials, donde los primeros son más de servicios tradicionales, pero viene un momento de generación millennial que como se comunican distinto y se entienden distinto, empiezan a demandar para su trabajo un tipo de consultoría diferente o empiezan ellos incluso a proponerla internamente para que te retan a hacerlo diferente. Ellos están redefiniendo qué es un contenido y qué no, qué si es contenido de valor y qué no, que es tendencia y que no, entonces han abierto una rama que antes era pequeña, Eafit fue una de las que comenzó con el periodismo digital y en su momento era algo súper revolucionario, y ahora va en que ya hay carreras para Community Managers.

Ambiental

4. ¿Cuáles son las preocupaciones que se han expresado acerca del papel del sector en relación con la contaminación y la conservación del ambiente, y qué medidas a tomado al respecto?

R/= yo creo que si algo tiene de bueno el sector de nosotros es que está exento entre comillas de todas esas exigencias sociales y medioambientales, pero es porque somos nosotros lo que ayudamos a que los clientes cumplan con ellas, entonces yo como consultor en comunicación preparo un acuerdo de confidencialidad, pero no me van a exigir cuánta energía gasta en la implementación de la encuesta, es decir, que no tengo que acogerme a esos parámetros.

Tecnología

5. ¿Cuáles son los principales cambios que ocurren en la tecnología de productos y procesos?

R/= todos estos temas de web 2.0 han modificado una cantidad de procesos de fondo de cómo se hace la misma consultoría entonces si yo no entiendo cómo se están comunicando las generaciones yo no estoy en capacidad como consultor de entender tu necesidad y por ende de ofrecer un producto a la luz de esa necesidad.

6. ¿Cuál es la posición del sector en relación con estas tecnologías?

R/= el sector tiende a moldear los productos y servicios que ofrece, y se empieza a ver recientemente, sobre todo en los Directores de Comunicación de las organizaciones, en donde uno empieza a cuestionarse hasta qué punto vamos a permitir que la web 2.0 y las redes las que determinen lo que tenemos que hacer, porque entonces debemos saber hasta qué punto una situación en redes es o no es una crisis. Las redes comenzaron como algo personal pero luego impactaron a la empresa y todo lo que pasa allí debemos ponerle atención, sin embargo, ahora están cuesta abajo, aunque no se están planteando cerrarlas, pero si se están planteando hasta qué punto debemos actuar.

Sociocultural

7. ¿Cuál es la actitud del público hacia el sector de la comunicación y hacia los servicios?

R/= creo que hay mucho desconocimiento, porque incluso con nosotros mismos al decir que soy consultora en comunicación nos dicen “haces publicidad”, no, “marca”, no, entonces ¿qué haces? En ese desconocimiento, uno se enreda tratando de explicar justamente por la amplitud de lo que es y no es.

8. ¿Qué cambios en los estilos de vida y valores de los clientes podrían afectar el sector?

R/= si puede haber una micro tendencia de lo que ha empezado a pasar con los líderes o directivos empresariales. Cuando un líder o directivo, hasta hace poco, creía que debía ser visible, comunicar mucho, estar siempre al frente y ser la cara visible, se empieza a revertir esa tendencia y muchos empiezan a decir que no, no soy yo, es mi equipo, lo que se debe ver es el equipo directivo, no debe ser un tema unipersonal y además quiero ser bajo perfil. Lo anterior cambia incluso el portafolio de servicios, porque es un distinto que nosotros tengamos para ofrecer un servicio como la definición reputacional de un CEO a medir la reputación de un CEO, que también va cambiando según lo que va siendo importante. Hasta hace 5 años un monitoreo de redes sociales empezaba a ser importante ahora para las empresas es un deber ser, porque si no sé qué están diciendo en redes puedo tener un riesgo reputacional altísimo. De algún modo las macrotendencias mundiales van impactando las locales y estas a su vez pueden impactar los tipos de servicios que ofrecemos. Hay unos servicios de comunicación que siempre van a ser estándar: contenidos, relacionamiento con públicos, entre otros. Pero lo que puede cambiar es la forma cómo se ofrecen, porque si cambia

mi público, yo tengo que cambiar mi forma de relacionarme con ese público pero el servicio sigue siendo el mismo.

Anexo 4. Entrevista a Experto en Comunicación – Ana Cristina Escobar, Gerente en Acescobare

1. Riesgo de nuevas empresas

1.1. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en el sector de la Comunicación en Medellín?

R/= el riesgo es demasiado latente y el mercado se ha ido llenando de personas que quieren hacer esto, con experiencia o sin ella. El riesgo es muy alto de tener competidores muy fuertes y hay desde estructuras muy sólidas hasta estructuras muy laxas y flexibles. Yo diría que para todos hay mercado, porque el secreto de las consultorías y el trabajo independiente está en el relacionamiento con el cliente, entonces si tienes algo que mostrar y ese cliente ve con valor lo que tú haces entonces hay posibilidades de tener un acercamiento desde la parte comercial muy poderoso. Depende mucho del tamaño de la empresa, yo por ejemplo soy muy pequeña y sé que con tres clientes en el mismo mes ya estoy full, entonces lo que debo hacer es que si tengo más clientes debo ponerlos en un cronograma para después y eso me funciona por mi nicho de mercado porque me oriento a empresas pequeñas y medianas que no tienen ese musculo financiero y todo el equipo que respalde las estrategias de marketing y comunicaciones, entonces un cliente pequeño o mediano se da el lujo de esperar a un profesional pero también hay otros que no. Yo por ejemplo he trabajado con el Grupo Isa pero por medio de otro consultor, entonces lo que hago también es red de consultoría por proyectos, entonces en este caso mi cliente en realidad es un consultor mediano y yo le presto el servicio especializado del plan de comunicaciones, él le da la cara al cliente grande pero yo el relacionamiento lo hago con el consultor que es mi cliente directo. Entonces hay de todo, el secreto está en la relación con el cliente y en que domines la capacidad de prestar tus servicios. Yo desde el comienzo tengo una cosa clara, a mí la parte que me funciona, que me gusta y que potencio mucho con los clientes es la parte estratégica, porque pensar los negocios no es fácil entonces yo quiero que me entiendan como una consultora que les ayuda a mirar el panorama y a decidir las estrategias, pero toda la ejecución la tengo que subcontratar, por ejemplo, un cliente necesita la estrategia de visualización y yo me encargo de planear la estrategia de cómo vamos a mostrar, pero la página web, el manejo de redes sociales, la parte audiovisual la subcontrato porque eso no lo hago yo, yo planteo el panorama y de este van saliendo los equipos de trabajo y además eso es una fortaleza muy grande porque uno se vuelve una red de profesionales a los que les das mucha oportunidad y trabajamos todos por un mismo proyecto, cada uno cotiza, está pendiente de su pedacito y el cliente y yo tenemos la visión holística que cómo está funcionando todo el proyecto. Es real el riesgo de la competencia pero hay mercado para todos. Hoy la comunicación y el marketing es una necesidad supremamente importante de los empresarios. Hoy casi el 95% de los empresarios en el país son pymes y máximo tienen estructurada su parte contable, un poco de parte comercial porque necesitan llegar al mercado, pero no tienen bien estructurada gestión humana con desarrollo de competencias, selección de personal y no tienen la estructura por detrás de lo comercial para apalancar esos equipos, por esto estas propuestas nuestras de consultorías pequeñas son muy asequibles, moldeables y encajan muy bien en el estilo y modelo de compañías pequeñas.

1.2. ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?

R/= es relativamente muy sencillo si el profesional en marketing y comunicaciones tiene la claridad suficiente para estructurar su portafolio de productos y de negocio y saberlo comunicar y llevarlo

al mercado. Lo que pasa es que cuando ya uno se pone en el lado del profesional se pregunta ¿yo que ofrezco?, es el momento en el que uno más se atranca entonces hay una creación muy interesante de como convierto el conocimiento en productos tangibles y aterrizable que vos podas llevar a cabo. Por ejemplo, si ves mi logo tiene forma de flor o mandala con cuatro pétalos o flechas, que significan mis cuatro líneas de negocio: identidad corporativa, relacionamiento con el consumidor, comunicaciones corporativas y comunicación terapéutica; llegar a eso fue una elaboración tenaz.

1.3. *¿Cuáles son las regulaciones legales para estas empresas?*

R/= si las hay, pero son las normales para crear una empresa.

1.4. *¿Cuáles son las principales barreras de entrada (dificultades para iniciar un negocio)?*

R/= la competencia es la principal, el mercado está saturado de compañías que hacen lo mismo. La segunda es la preparación porque se debe tener suficiente potestad y criterio desde la experiencia y el conocimiento para llegar a un cliente y con fortaleza para posicionarte ahí. Sin embargo, creo que hay mucho mercado porque casi el 95% de las empresas en Colombia son pymes y si te vas para una pequeña empresa que no tiene equipo de mercadeo, le creen a cualquiera.

1.5. *¿Existe una gran diferenciación de productos o servicios entre las empresas del sector?*

R/= consolidar productos en marketing y comunicaciones es muy complejo, porque el marketing es muy ambiguo, etéreo, grande, también está en el poderío que tenga el consultor de ser capaz de traducir una necesidad concreta del mercado versus el conocimiento del cliente en un producto, uno de estos es por ejemplo una metodología para desarrollar planeación estratégica en las empresas, porque vos no podemos decir que ofreces planeación estratégica sino tienes una metodología por detrás, entonces la metodología si te da la sustentación en el producto y si no tiene metodología, no tiene producto. La diferenciación está en que el consultor haga soluciones a la medida del cliente, porque así tengas una metodología no podemos aplicarla a todo el mundo por igual, tenés que profundizar un poco sobre de qué se trata el negocio, cómo funciona y cuáles son todas sus particularidades para que esa metodología funcione.

2. *Poder de negociación de los compradores (clientes)*

2.1. *¿Qué tan informados están los compradores (clientes) para negociar con prestadores de servicios de comunicación?*

R/= cero, si te vas a grandes compañías te encuentras con personas muy estructuradas pero si te vas a pequeñas y medianas compañías, incluso como la mayoría son empresas familiares están demasiado viciadas por quien inició el negocio, por un crecimiento orgánico natural y han llegado hasta donde están por intuición entonces eso forma una barrera natural cuando llegas a proponer algo. Yo suelo ser muy respetuosa frente a lo que se ha hecho en cada una de las empresas y ese respeto se convierte en una puerta de entrada para que la compañía confíe en mí, porque si de inmediato digo “ustedes lo han hecho mal, eso no se hace así”, hay una resistencia, entonces el comprador nunca va a estar contento con eso. Por lo general el comprador no tiene conocimiento

de mercadeo ni de comunicaciones, lo que existe en el mercado es una presunción de que eso es muy fácil, que todo el mundo lo hace y que eso no debería ser tan costoso; creen que la comunicación y el marketing hace de una forma espontánea entonces pueden poner a cualquiera a hacerlo. Todo eso que está preconcebido, puede ser una cosa que el comprador lo asuma y no está preparado para algo muy profesional como lo que quisiéramos ofrecer. Esa preconcepción hace más difícil la negociación, pero cuando ya te toman confianza y como consultor puedes trascender esa barrera, el cliente te entrega todo porque se dan cuenta del profesionalismo. Esto es porque se tiene una gran expectativa y al darse cuenta, comienzan a poner en tus manos la solución de problemas que ellos no han podido solucionar históricamente y creen que el consultor se los va a resolver. Otra cosa extraña es que muchas consultorías ofrecen como valor agregado la ejecución de la estrategia y esto es complejo porque debes contar con un equipo de trabajo para esto.

2.2. ¿Pueden los compradores presionar a disminuir drásticamente los costos en esta categoría?

R/= si y en este momento tienen un poder de negociación impresionando porque uno por querer conseguir un cliente se baja hasta donde el cliente quiera en algunas ocasiones pero está en la potestad de uno, no ceder frente a eso. También en buscar opciones de negociación, y si el cliente te pide bajar el precio, lo que haces es amarrar el precio al resultado para que el cliente te pague por el logro, trabajando por factor de éxito del proyecto, por ejemplo, “si esto resulta, me das un porcentaje de las ventas”, bajando al principio pero negociar a futuro y eso te establece una relación a largo plazo con el cliente.

2.3. ¿Pueden los compradores dictar nuevas reglas o términos en la categoría (ya sea en términos de servicios, precios, formas de trabajo, entre otros)?

R/= te delimitan en el precio, pero no tienen un conocimiento tan amplio para que te indiquen nuevas reglas de trabajo y menos en consultoría.

2.4. ¿Tienden los compradores a crear departamentos internos que suplen las labores que contratan con las empresas en comunicaciones para luego terminar los contratos?

R/= si es por recomendación del consultor, tentativamente si, y que eso llegue a ser así es sensacional porque los consultores tenemos una responsabilidad con el gremio y con el sector de crear nuevas fuentes de empleo, entonces si eso sucede es muy sano y ojalá siempre sucediera.

2.5. ¿Qué tan decisivo es para un cliente la relación calidad / precio en este sector?

R/= nunca valoran la calidad, porque la calidad en términos de consultoría en marketing y comunicaciones es muy subjetiva, entonces no tiene relación, pero cuando ya ven la potencia de tu trabajo y ya han probado de eso, son capaces de aceptar cualquier precio en un tiempo futuro,

así en primera instancia, para que te conozcan puedes ofrecer algo por menor valor y luego, si puedes cobrar con el precio real a tu calidad, porque ya te conocen y el cliente sabe que eso vales.

2.6. *¿Es fácil o difícil obtener un cliente? ¿Por qué?*

R/= es difícil, la independencia de por si es difícil; tienes meses en que la capacidad tuya está a tope y hay otros meses en que no, como trabajamos por prestación de servicios encuentras el cliente que te paga de contado, otro a 15 días, a 30, 60 o a 90 días. En una cotización debe quedar muy claro. El método más usado es el 50% al empezar y el 50% al entregar el producto.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

3.1. *¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas que sustituyan los productos o servicios de comunicación?*

R/= muchas, nos puede sustituir Gestión Humana, Producción, Logística, son procesos internos que sustituyen las labores que hacemos, y fuera de eso hay demasiadas consultorías especializadas que pueden terminar haciendo lo tuyo, por ejemplo, una consultoría en diseño gráfico le puede decir a un cliente que te hace la marca y le hacen desde el diseño de marca pero terminan haciendo la gerencia de la marca que es puro marketing, se la hacen mal pero terminan sustituyéndote.

3.2. *¿Hay propensión de los compradores (clientes) a sustituir?*

R/= cuando vos ya tienes un cliente contactado y convencido con una propuesta, es muy difícil porque ya va viendo cuál es el valor de la comunicación y el mercadeo. Pero cuando no te conocen, cualquiera lo puede hacer. Por ejemplo, la secretaria, hace los cumpleaños que son relaciones públicas.

4. Poder de negociación de los proveedores

4.1. *¿Cuántos proveedores existen en el sector?*

R/= hay muchos, entre otras cosas hay consultores desde la parte digital, grafica, de texto y contenido, estratégica, en marketing y comunicaciones la variedad es inmensa.

4.2. *¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son?*

R/= hay líderes en el mercado, no por precio, pero si en temas especializados, por ejemplo en reputación un referente es Goodwill Comunicaciones, una agencia experta en marketing digital como Pragma, una agencia experta en marketing estratégico como la de Carlos Ariel Valencia.

Son consultores y tienen la capacidad de ejecutar y gestionar el producto. Por ejemplo, la consultora de Carlos Ariel hace consultoría en planeación estratégica corporativa, un cliente de ellos es TCC, quien tiene departamento de Mercadeo y Comunicaciones pero ellos trabajan con el grupo staff haciendo planeación corporativa, la metodología consiste en una inmersión con los líderes y luego, cada uno debe salir a ejecutar, volverlas en tácticas, medirlas y volverlas en práctica. Carlos Ariel puede darles una asesoría en Endomarketing donde les explica qué es el marketing visto dentro de la organización y tiene desde capacitaciones, alineación con la filosofía corporativa hasta alineación con planes de vida de los empleados, pero finalmente quien va a medir y lo va a llevar a cabo es cada líder con su equipo de proceso, el consultor no llega hasta allá, si hace control y seguimiento, incluso refuerzo, pero no hace la ejecución de las tácticas.

4.3. *¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores en el sector de la comunicación (aliados, freelance, redes sociales, entre otros)?*

R/= si, hay poder de negociación, el cliente tiene poder sobre mi pero yo al mismo tiempo soy un puente para construir páginas web, como ejemplo y ese proveedor me puede decir “este es mi precio y no lo negocio”, entonces si está uno en un sandwich.

4.4. *¿Existe una diferenciación marcada de productos y servicios que ofrecen los proveedores en el sector?*

R/= si, por ejemplo en desarrollo de páginas web, hay una diferenciación impresionante, está los servicios de Conquer que cuesta 4 millones de pesos y unas niñas recién graduadas de Ingeniería de Diseño de Productos que las tengo trabajando conmigo que me cobran 300.000 y son polos opuestos y muchas veces las niñas diseñan mejor que Conquer. Yo creo que mercado hay para todo el mundo y tu buscas tu nicho, especialmente las consultoras.

5. Rivalidad entre empresas actuales

5.1. *¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?*

R/= no los hay.

5.2. *¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?*

R/= hay muchos y vamos en crecimiento desbordado. Cuando un cliente me dice que tengo otra propuesta y es más económica, yo le digo que se vaya para donde ese consultor, porque en realidad el tipo de consultoría que yo tengo es muy sana en ese sentido y depende del relacionamiento con el cliente y la cercanía que generó, un cliente pequeño no se va a hacer 3 cotizaciones, eso pasa con un cliente grande.

5.3. ¿Qué tan sensible es nuestro sector ante la publicación de rankings y concursos de campañas publicitarias?

R/= no, porque entre otras cosas los clientes pequeños y medianos están muy autocohibidos a esto porque se creen incapaces de participar en esas grandes ligas, entonces les da un referente de que las grandes compañías hacen cosas y que ellos también deberían hacerlo, pero eso no afecta en lo absoluto. Entre otras cosas porque si uno les dice que para llegar allá necesita una inversión de 50.000 millones de pesos en presupuesto de mercadeo te responden “¿Qué?, eso es lo que vale mi empresa”.

MATRIZ EFE

Político-Legal

1. ¿Cuáles son las regulaciones para tener en cuenta?

R/= si, por ejemplo, en términos de comunicaciones y mercadeo uno debe ser muy respetuoso y ético, entonces por ejemplo, protección al consumidor; no engañarlo, no hacer campañas publicitarias falsas, no incitar al cliente a que haga una cosa indebida en el mercado, todo con la mayor transparencia y teniendo en cuenta el código de protección al consumidor. Ese es el más importante pero hay muchos otros, como por ejemplo, al redactar un boletín de prensa no puedes hacerlo como si fuera una venta de producto, tienes que generar una noticia y eso es un mandatorio de como proceden las cosas en las compañías.

Económico

2. ¿Cuáles son los principales acontecimientos en materia de ingresos, precios, ahorro y créditos que afectarán al sector?

R/= si eres muy pequeño el sistema bancario de créditos ni siquiera te considera, tendrías que respaldarte con tu nombre para hacer una inversión, pero considero que la inversión que necesita una empresa como esta no es grande, depende de lo que se quiere hacer, y no necesariamente debe ser una inversión, porque puedes hacer equipos por freelance y tomar los recursos de acuerdo a la demanda, incluso empresas grandes que prestan servicios de comunicación y mercadeo, trabajan en coworking y no tienen oficina propia, para no incurrir en costos fijos grandes porque te comen el negocio. Conozco empresas expertas en temas que son exitosísimas pero han tenido dificultades para sostener la empresa en términos de costos y gastos fijos.

Demográfico

3. ¿Cuáles son los principales acontecimientos y tendencias en los clientes que plantean oportunidades o amenazas para el sector de la comunicación?

R/= un consultor de edad tiene mayor respaldo porque tiene mayor conocimiento y experiencia, entonces a la hora de ofrecer un paquete desde la consultoría tiene mayor credibilidad, lo que pasa es que ese consultor senior es un poquito más costoso y no muchas veces las compañías tienen

la capacidad de pagar ese consultor, pero si un consultor que tiene menor experiencia porque es más joven y tiene una visión más fresca de la situación, ahora bien, para las personas mayores les está llegando una generación de empresarios que le implica repensarse, entonces necesitan comunicación y mercadeo, entonces se encuentra con un cliente que tiene de todo siendo conservador y ortodoxo pero con influencias muy jóvenes, o una start up con una visión super dinámica, por ejemplo un cliente me preguntó cómo hacer growth hacking en marketing y comunicaciones y yo no tenía idea, y es una tendencia en marketing con proyectos de crecimiento acelerados con poco ingreso y poco recurso. En ese sentido hay de todo. Hoy hay empresas jóvenes que necesitan este tipo de servicios.

Ambiental

4. ¿Cuáles son las preocupaciones que se han expresado acerca del papel del sector en relación con la contaminación y la conservación del ambiente, y qué medidas a tomado al respecto?

R/= es medir muy bien con qué clase de cliente con el que te vas a relacionar, porque es el cliente quien tiene el impacto.

Tecnología

5. ¿Cuáles son los principales cambios que ocurren en la tecnología de productos y procesos?

R/= hay muchas restricciones porque es una de las cosas que más obsoletas se vuelven en el corto tiempo, para hacer marketing y comunicaciones no necesariamente hay que tener mucha tecnología, pero si tienes lo básico bien manejado y estructurado, por ejemplo, una base de datos de los clientes, que le permita hacer una estrategia de CRM pequeño. Por ejemplo, muchas personas no comprenden que para tener una página web y establecerse en redes sociales debe tener url, dominio y eso hay que comprarlo, y el cliente debe ceder, porque para una estrategia de marketing ya no estar en internet es como no existir.

6. ¿Cuál es la posición del sector en relación con estas tecnologías?

R/= el cliente termina cediendo frente a ellas porque si no se pone a la vanguardia, no puede relacionarse efectivamente con su público.

Sociocultural

7. ¿Cuál es la actitud del público hacia el sector de la comunicación y hacia los servicios?

R/= parten del desconocimiento y este genera miedo, y este es muchas veces entendido como en restarle valor al otro pero queda desvirtuado cuando brindas un buen servicio y acompañamiento.

8. ¿Qué cambios en los estilos de vida y valores de los clientes podrían afectar el sector?

R/= vamos progresando por un camino mucho mejor. Hoy el mercado ha hecho que el trabajo de consultoría y el entendimiento de la necesidad de marketing y comunicaciones sea muchos más aceptada, entonces el estilo de vida marcado desde la tecnología está abriéndonos la puerta y facilitándonos el trabajo a nosotros, entonces yo veo el sector y las posibilidades nuestras mucho más positivas que negativas.

Anexo 5. Entrevista a Experto en Comunicación – Martha Rodas, Directora de Contenido Digital en Taller de Edición

1. Riesgo de nuevas empresas

1.1. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en el sector de la Comunicación en Medellín?

R/= La posibilidad es toda. En el mercado están surgiendo nuevos negocios a partir de empresas unipersonales. Hoy las empresas de contenido ni siquiera son las grandes empresas que teníamos antes muy similares a las agencias donde había unas nóminas de profesionales con especialidades haciendo cosas distintas o iguales todo el tiempo pero atados a una estructura empresarial. Hoy, yo Martha Rodas, podría salir al mercado y ser una marca de contenido y desarrollar contenido para muchas compañías como Freelance porque hoy el negocio Freelance se está abriendo paso de manera muy importante. Hoy los Freelances compiten con las agencias de contenido en las licitaciones ganando por precio porque no tienen que pagar los costos administrativos fijos que tiene la operación de una compañía, muchas cosas que te exige el ser una empresa constituida y operar en un lugar específico y geográfico, cuando eres Freelance puedes hacer tu contenido desde cualquier lugar del mundo y no tienes que pagarle a nadie nada por gastos de ninguna clase, tú tienes tu computador, tu cabeza, y puedes trabajar en un café y eso hoy la digitalidad lo permite. Esos son los nuevos modelos también de flexibilidad laboral que las nuevas generaciones también están como optado por ellos porque precisamente no se quieren vincular laboralmente con una empresa. Entonces la competencia es toda en esos términos, pero también las empresas consultoras se están convirtiendo en agencias operadoras de contenido y generadoras de contenido; ya tenemos una competencia que viene de abajo que son todas estas nuevas generaciones que quieren ser empresas unipersonales y marcas personales, y están todas estas empresas que han sido consultivas que su negocio ha sido la asesoría desde el conocimiento, entendiendo el negocio al cliente y dándole un valor agregado en términos de cómo debe operar sus estrategias para decirle “su dolor es este, el diagnóstico que nosotros hacemos es este, la recomendación sería la siguiente y adicionalmente yo le puedo a usted generar y operar sus contenidos, le puedo desarrollar su modelo de contenido ideal y le puedo además hacer la recurrencia”. ¿Qué es la recurrencia? Operárselo de manera anual, semestral, como el cliente quiera para permitirle al cliente que traslade esa necesidad a un experto y que desde el core de su negocio no tenga que hacerse cargo de eso, porque el core del negocio del cliente es otro. El mundo de los contenidos hoy es más competido, mucho más que antes porque hay gente que sabe mucho desde las agencias consultoras y hay muchachos que saben mucho desde las nuevas generaciones que llegan también con nuevos conocimientos muy frescos, multi-formato o multi-canal, y que además trabajan desde cualquier lugar del mundo a cualquier hora y nos les importa estar sentados en una silla como la “hora nalga” que llamamos cumpliendo un horario porque ese no es su interés, sino que le pueden trabar a mucho y les va mejor.

1.2. ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?

R/= yo creo que iniciar un negocio en esta categoría requiere tener un nombre ya creado en el medio. Si tú apareces de la nada en esta categoría sin tener una trayectoria que tú puedas demostrar, proyectos que puedas comprobar que participaste en ellos, que fueron exitosos, que de alguna manera fuiste artífice o participe en esos proyectos y ya tienes un reconocimiento en el sector y en el mercado, es muy difícil que una empresa de contenido se posicione rápido; pero si

vos ya sos una persona que tiene un recorrido, un reconocimiento, que la gente ya te referencia, que saben quién eres, dónde estás, que cosas has hecho, en qué proyectos has participado o en que empresas has trabajado y en que roles, es mucho más fácil que puedas desarrollar también tu propia marca individual o creando un equipo de profesionales aliados para arrancar. Yo sí creo que uno tiene que demostrar recorrido, hoy en contenido hay que demostrar mucha capacidad de transformación, de adaptación a los nuevos ecosistemas de contenido que hoy son más digitales y además a eso se le van sumando unas especialidades que se vuelven de moda pero que tienes que entrar en esa moda porque si vos no hablas en ese lenguaje, en esos términos y entiendes esos modelos también te ven como poco vigente, como que estas fuera del mercado. Por ejemplo, en contenido hoy Inbound Marketing es un modelo de contenido para la conversión, y ahí uno tiene que saber, entender y aplicar; y que el que te va a contratar le puedas demostrar que eso lo sabes hacer a partir de proyectos que has desarrollado y los resultados que has obtenido. Por ejemplo, el lead management que son plataformas para conversión de leads pero desde estrategias de marketing digital es un tema de una especialidad muy de filigrana porque eso es el journey de un usuario desde todos los puntos de contacto que tiene con una marca, el contacto online y el contacto digital, y cómo en ese camino lo vas llevando hasta convertirlo de un usuario que no sabía nada de tu marca a un usuario que la consume y la recomienda, y lo fideliza con una estrategia de gerenciamiento de leads; y eso es una cosa del mundo digital muy especializada que muy poquitos saben de eso, pero que si usted llega a una compañía diciendo que sabe desarrollar estrategias de leads management, leads scoring y mezclarle a eso toda la estrategia de inbound, lo contratan. Entonces eso es necesario, ya no es solamente por tu linda cara, es que ya tienes que entender como el mundo se está moviendo y cuáles son esas herramientas, plataformas y estrategias que los negocios necesitan para poder vivir en la economía actual. Los negocios se están trasladando a las plataformas digitales, tiendas online, Marketplace; las empresas que no tienen una tienda online están tendiendo a desaparecer, esa tienda física tiene que tener la posibilidad para el que no le gusta venir al centro comercial de tenerla online y la experiencia ser igual de agradable, saludable, segura, el mismo servicio; es calcar, hacer un espejo de la experiencia física en la digital y que sea tal cual la misma marca hablándole al mismo consumidor solo que de características diferentes. El contenido hoy tiene más retos, hoy no hacemos solo periodismo, hoy hacemos contenido para marcas que no quieren posicionarse solo porque hablan muy bonito y hacer comerciales muy hermosos, hoy el contenido tiene que generar valor y usted tiene que demostrar desde su experiencia que es capaz de generar contenidos que agregan valor a la marca y que generan nuevos negocios.

1.3. ¿Cuáles son las regulaciones legales para estas empresas?

R/= Te tienes que registrar ante la cámara de comercio, tener tus papeles en regla; si vinculas gente, tenerla vinculada legalmente. Las cosas que cualquier empresa te exige constituida formalmente.

1.4. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada (dificultades para iniciar un negocio)?

R/= Conocimiento, relacionamiento -capacidad de construir relaciones- porque este es un tema de llegar, pero llegar desde los niveles directivos. Si usted llega a una empresa por el analista es muy difícil que llegue hasta el presidente. Cuando hacemos contenido estratégico que eso somos las empresas de contenido, que agrega valor, construye negocio, posiciona marca desde el contenido; los interlocutores de uno tienen que ser los que dirigen las compañías que son los que están entendiendo la estrategia de la compañía, el objetivo y propósito superior de la compañía y como

desde el contenido yo voy a apalancarme para poder lograr esos retos desde la comunicación, para poder tocar a mis audiencias de la manera adecuada. Si llegas por un analista, llegar hasta allá te va a tardar más tiempo. Un tema es conocimiento de los sectores, las audiencias, del consumidor, de los hábitos de consumo, cómo la gente hoy está relacionándose con el contenido, en qué micro momentos de la vida, para tomar qué tipos de decisiones, cuándo necesito un contenido que educa, que informa, cuándo necesito un contenido entretenido; es decir, la gente usa el contenido para muchas cosas y yo tengo que saber como experto en contenido, cuáles son esos usos que la gente le da al contenido y cuándo los busca y para qué. Además tengo que conocer mucho de mi negocio, tengo que saber de tendencias, estar mirando que pasa en el mundo, tengo que saber de formatos, de lenguaje, de las narrativas, del meta-relato corporativo cómo se construye hoy, cuáles son las preguntas fundamentales que una empresa se hace. Hoy las empresas no se venden a través de sus portafolios, se venden a través de propósitos superiores o de propuestas de valor. El conocimiento es desde muchas aristas, del mercado de contenidos, de los sectores económicos a los que me dirijo, de las audiencias que tienen esos sectores que finalmente es el consumidor final de mi contenido y al que le voy a hablar en últimas; es una exigencia estudiar todo el tiempo, leer, informarse, hablar con mucha gente. El conocimiento esta todas partes, en los expertos, en los blogs, en las empresas con sus equipos de contenido, en las empresas que son colegas en esta cadena. Pero además el relacionamiento es fundamental -capacidad de relacionamiento-, si no tienes contactos importantes, si no has podido ir subiendo en esa pirámide de toma de decisiones dentro de las compañías que nos contratan es muy difícil que puedas ser exitoso, porque ellos se van a quedar con los que siempre hablan. Un tema importante, conocer cómo funcionan las invitaciones, las convocatorias y las licitaciones; porque finalmente es en esos proyectos que construyes, participas y compites con otros donde también te diferencias y por ese nivel de diferenciación puedes ganarte cuentas. Las licitaciones son complejas pero uno debe tener claro una licitación cómo se construye, cómo se come, cómo se fabrica.

1.5. ¿Existe una gran diferenciación de productos o servicios entre las empresas del sector?

R/= la diferenciación es más creativa. Creo que en el mundo de los contenidos es más el impacto que puedes generar con una estrategia desde la creatividad y el alcance que por esa propuesta creativa eso puede llegar a tener y además las plataformas en las cuales lo vas a soportar que también te van a dar una mayor cobertura y visibilidad, eso hace la diferencia, la creatividad y la tecnología, esas dos cosas son las que nos ponen en un punto distinto con respecto a otros. La creatividad más que la tecnología porque la tecnología puede ser la misma para todos, pero es cómo hago uso de esa tecnología. Las plataformas de contenido son las mismas básicamente desde lo tecnológico, son administradores de contenido, ahí están los de IBM, Microsoft, Drupal, Joomla, WordPress en lo digital, en redes sociales las mismas que todos conocemos y usamos todos los días, están los libros, las revistas, los folletos, los flyers, los plegables. Los soportes existen y son los mismos, es la combinación de formatos, es el storytelling que construyes, historias personales que creas, es la historia que le entregas a esa marca para que esa marca hable y cuente su historia de una manera diferente en todos esos puntos de contacto que tiene con la gente. La propuesta creativa es lo que más diferencia y no es hacer un logo bonito, es cómo articulo todos esos canales para crear un storytelling unificado, alineado, consistente con la frecuencia, con los personajes que son, con los arquetipos que son, en los territorios de contenido que son, toda la estrategia creativa esa es la diferencia, lo demás todos tenemos a disposición las mismas cosas.

2. Poder de negociación de los compradores (clientes)

2.1. *¿Qué tan informados están los compradores (clientes) para negociar con prestadores de servicios de comunicación?*

R/= Ahí se encuentra de todo. Esta el que no sabe nada que te dice “primero me explicas todo lo que me vas a contar porque no tengo ni idea” que de esta otra parte del marketing de contenido no conocen mucho, esos clientes son bonitos porque a esos uno los va educando y formando, al final uno puede lograr que un cliente que no sabía nada cuando arrancó termina siendo un interlocutor muy válido alrededor de dos o tres años más. Hay otros que saben todo antes que tú, ellos hacen el monitoreo, son los que saben de analytics, hacen el bench, ya saben los formatos que están en boga y que tu industria necesita, usted llega a la reunión con una cosa y ellos ya tiene otra presentación de otro tema entonces como que uno nunca los alcanza, pero eso también depende mucho del grado de madurez que tienen las áreas de comunicación y mercadeo y de los profesionales que están contratando. Las empresas que hoy están contratando nativos digitales son compañías que están hablando en otro idioma y que hasta adentro se están transformando mucho digitalmente porque esos chicos que hoy están llegando a los cargos importantes directivos de estrategia de las empresas ya vienen con un chip digital que ni siquiera es porque hayan estudiado marketing digital sino que desde su vida cotidiana es parte de, ya la tecnología es una extensión de su cuerpo, sus sentidos, sus relaciones, es muy fácil, ellos cacharrear una aplicación hasta que se vuelven expertos y no tienen que ir hacer ningún diplomado, lo saben hacer, tienen la sensibilidad natural por estas cosas. Estoy hablando más de lo digital porque es hacia donde está tendiendo hoy el mundo de los contenidos. El contenido impreso tradicional no va a morir, siempre vamos a necesitar las publicaciones impresas porque también nos generan otro tipo de experiencia, pero el mundo digital es el mundo de la velocidad, del tiempo real que si un post no te funcionó lo puedes bajar y poner otro porque en el tablero en tiempo real estás viendo los likes, los comentarios positivos o negativos, y ahí uno toma decisiones de estrategia.

2.2. *¿Pueden los compradores presionar a disminuir drásticamente los costos en esta categoría?*

R/= los compradores siempre quieren que les salga más barato todo. En lo que no soy partidaria y esto si es una opinión muy personal es que uno afecte la categoría por quebrar los precios de una manera tan irresponsable porque terminas afectando a todo un sector cuando los precios tuyos están muy por debajo de los competitivos, uno si tiene que tratar de que el precio se mantenga en unos niveles y unos rangos en los que todos nos podamos mover. El comprador siempre va a tender a la baja, siempre le parece caro lo que usted le propone, ellos siempre necesitan que usted le haga un descuento. Cuál es la estrategia? Tratar de cotizar con margen para que sobre el margen pueda negociar y no quedar en los rines, porque no solamente me afecto yo, afecto también al mercado, nos deja por fuera a todos.

2.3. *¿Pueden los compradores dictar nuevas reglas o términos en la categoría (ya sea en términos de servicios, precios, formas de trabajo, entre otros)?*

R/= sí pueden, porque como te digo que hoy vienen unos con unos conocimientos tan profundos y naturales, que incluso están haciendo los MBA y todos sus estudios en estos temas. Que hay un boom del mundo del contenido, de los formatos, del transmedia y de todas estas cosas que son moda

porque hoy estamos hablando de transmedia, mañana quien sabe de qué vamos a estar hablando y es la misma cosa con distinto nombre; se transforma desde el nombre y posicionamos otro término. Pero como ellos están tan inquietos por este tipo de conocimiento y por entender al consumidor, los hábitos de consumo, y cómo es que funciona la mente de la gente, hoy hay mecanismos de neuro-medicación para saber frente a un contenido tú cómo reaccionas, si te pones feliz, triste, alegre, furiosa, si lloras. Las conexiones neuronales con un aparato que es una banda frente a un contenido te van midiendo el eye tracking, te muestra los mapas de calor para saber la gente donde se detiene más en una pantalla, cuáles son los elementos que le generan más impacto visual o interés. Hoy todo se puede predecir, medir. Los clientes cada vez quieren más y más, entonces usted cada vez tiene que ser más experto, los clientes exigen en la medida en que si no te sienten experto no te contratan porque hay otro que puede ser más experto que tú. Ya no se trata de que escribamos muy bonito pero más allá de eso hay que conocer mucho de nuestro negocio, del tema de la comunicación y cómo se ha transformado la comunicación y hacia dónde va, y de las audiencias de estos negocios que hoy están siendo el eje central de la comunicación. Hoy la comunicación no es lo que la empresa quiera decir como era antes, hoy es lo que la audiencia necesita, usted qué necesita yo se lo doy y así yo lo fidelizo, y además usted me hace feedback, y yo entonces a partir de su feedback voy construyendo un relato. Ya es interdependiente, antes era una cosa muy unidireccional.

2.4. ¿Tienden los compradores a crear departamentos internos que suplen las labores que contratan con las empresas en comunicaciones para luego terminar los contratos?

R/= sí. Ha aparecido una nueva tendencia en las compañías y es crear laboratorios de contenido adentro pero con personal de afuera. A la larga eso termina siendo un área un que la paga la agencia. Te dicen a ti “necesito hacer mi laboratorio de contenido, no es un In-House porque queremos que tenga personalidad propia, que sea una agencia creativa de contenido con sus valores y su manera de hablar, comunicarse y relacionarse, no van a tener el manual del vestuario de nosotros, ni a manejar los mismo horarios, etc.” Pero cuando mandas esas personas para allá, las pierdes. Entonces eso no es una integración hacia atrás del todo porque finalmente no están vinculados a la compañía pero es un modelo intermedio entre que “usted me los pone porque sabe que ellos son buenos en eso pero los lidero yo con mis criterios, mi línea editorial, mis modelos de trabajo, mis metodologías, y ellos podrán entrar a la hora que entran allá en su agencia porque ellos no son empleados de esta empresa”, pero usted pierde esa relación directa-estratégica con ese cliente, de alguna manera te vuelves simplemente un administrador funcional de un equipo pero no un administrador estratégico. Ese es un modelo que hoy va cobrando también más fuerza. Sé que hay algunas compañías que están integrando a sus equipos de marketing o de comunicaciones ciertas especialidades del nuevo mundo de los contenidos, gente que sepa de analytics, de SEO, de posicionamiento orgánico para motores de búsqueda, de social media. Digamos que con uno contratan una parte pero ellos operan otra, la estrategia está quedando compartida, de alguna manera hay cosas que se hacen con los equipos de ellos y otras con los equipos de uno, y hay que aprender a convivir en esa relación que es invidiosa que tiene unos ritmos distinto allá y acá pero que hay que tratar de volverlos muy convergentes para que no estemos esos delay, que se vuelven muy difíciles de manejar, porque cuando yo soy un agencia voy a toda y el equipo de adentro va más lento porque hay más burocracia, pero cuando los otros ya cogen vuelo entonces yo ya me quedé, se van formando a veces unas asimetrías y eso hay que tratar como de homologar. El mercado de los contenidos sigue siendo vigente, lo que pasa es que está persistiendo a nuevos modelos que tendremos también que estudiar y entender mejor para podernos adaptar y no volvernos un proveedor simplemente de tareas.

2.5. *¿Qué tan decisivo es para un cliente la relación calidad / precio en este sector?*

R/= toda, sigue siendo muy importante.

2.6. *¿Es fácil o difícil obtener un cliente? ¿Por qué?*

R/= obtenerlo es muy difícil y perderlo es muy fácil. Porque para ganarte a un cliente tienes que pasar por muchos filtros, tienes que mostrar la propuesta, ajustarla mil veces, revisar el presupuesto otras veinte veces hasta que él esté tranquilo de que esa si es la plata que vale lo del servicio que tú le vas a prestar, finalmente te contrata, empieza el tema ya del proyecto, la operación del contenido, la generación, empiezan esos ajustes de allá y de acá, en fin, empiezan los problemas del día a día. Entonces obtener un cliente y tenerlo contento es complicadísimo, es un esfuerzo gigante, y se pierde en un segundo con un error de cálculo, con un error en una respuesta, con un error en servicio, una mala atención, una negligencia, con cosas que son a veces tan humanas, como que me llamaste en el momento que estaba ofuscada y te contesté lo que no era y ahí la relación se fractura y a partir de ese momento la confianza se pierde, te coge pereza, ya no quieren hablar con ese interlocutor sino que le tienes que poner otro y se vuelve agotador. Uno muchas veces hasta renuncia a los clientes porque también a veces la renuncia es del lado de uno, uno a veces dice “yo con ese señor no me relaciono más porque con este tipo de persona que trata mal a mi gente tampoco quiero trabajar”.

3. *Amenaza de productos o servicios sustitutos*

3.1. *¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas que sustituyan los productos o servicios de comunicación?*

R/= opciones hay muchas. Siempre en el mercado hay más opciones. En este mundo de los contenidos hay muchos que lo pueden hacer por menos plata y las empresas ya saben quiénes son.

3.2. *¿Hay propensión de los compradores (clientes) a sustituir?*

R/= me sustituyen súper fácil, o porque está de moda otro, porque es más barato otro. Porque la novedad siempre encanta, cuando llegan esas nuevas como cuando llegó Chef Company hace 3 años y todo el mundo quería llegar allá a ver que era esa empresa tan play.

4. *Poder de negociación de los proveedores*

4.1. *¿Cuántos proveedores existen en el sector?*

R/= miles. Lo que pasa es que hay de todas las clases, hay proveedores para producción, proveedores de estrategia, proveedores de contenido, proveedores de analytics, de experiencias interactivas. Dentro de la categoría del contenido hay gente hace de todo, que hace pedacitos, y hay otros que somos integradores de todos, como las compañías que hacemos estrategias de contenido. En la estrategia uno convoca muchos de muchas especialidades, pero hay gente que está dedicada a una cosa, a lo audiovisual.

4.2. *¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son?*

R/= no, en esta categoría no.

4.3. *¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores en el sector de la comunicación (aliados, freelance, redes sociales, entre otros)?*

R/= también depende. Hay gente que es muy experta en unas cosas y uno si tiene que hacer con ellos unas negociaciones o alianzas. Digamos que hay modelos de negocio que son por alianza, por ejemplo, VIDEOBASE es una empresa del sector que tiene mucha trayectoria y se ha especializado en unas cosas, entonces si uno quiere por ejemplo como taller de edición hacer un proyecto con VIDEOBASE uno no lo contrata como proveedor sino que uno le dice “vamos en alianza y usted maneja todo el tema audiovisual y yo manejo el tema de contenido digital, y nos vamos juntos en un proyecto”. Es más como que hay proveedores que son aliados y hay proveedores que son proveedores de servicios, pero hay unos que están dentro de la categoría que se vuelven más unos aliados por la visibilidad que tienen, porque también tienen mucho relacionamiento, también llegan a las empresas con portafolios importantes, porque también prestan servicios en esas empresas, y servicios similares o de la misma naturaleza que no son iguales, porque digamos VIDEOBASE es muy audiovisual y nosotros somos más contenido digital pero si miras estamos en la misma categoría de contenido solo que el formato es distinto. Conocimiento y trayectoria son sus dos poderes más grandes.

4.4. *¿Existe una diferenciación marcada de productos y servicios que ofrecen los proveedores en el sector?*

R/= No. Como te decía la diferenciación la marcan las estrategia y la calidad e impecabilidad en la ejecución, eso tiene que ver con los proveedores y los profesionales que yo contrato.

5. Rivalidad entre empresas actuales

5.1. *¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?*

R/= no.

5.2. ¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?

R/= el crecimiento de la competencia tiene que ver con el crecimiento de la economía. Cualquier sector económico en este país se mueve de acuerdo con los vaivenes de nuestra economía, cuando hay inflación, devaluación, cuando estamos muy bien posicionados en los escenarios internacionales y los inversionistas quieren venir a invertir recursos en las empresas, cuando somos el “peor país del mundo”. Cualquier empresa de cualquier economía la afecta de manera directa el comportamiento de la economía más que los demás factores, porque a nosotros las empresas nos contratan cuando tienen plata, si a una empresa no le está yendo bien lo primero que castiga es los presupuestos de marketing y comunicación porque el negocio tiene que seguir generando ingresos.

5.3. ¿Qué tan sensible es nuestro sector ante la publicación de rankings y concursos de campañas publicitarias?

R/= es sensible porque hay muchas empresas que también trabajan para ganar dinero y para ganar premios, popularidad y fama. Son propósitos corporativos, no todas tenemos ese afán del premio pero si hay muchos que tienen afán.

MATRIZ EFE

Político-Legal

1. ¿Cuáles son las regulaciones para tener en cuenta?

R/= Te tienes que registrar ante la cámara de comercio, tener tus papeles en regla; si vinculas gente, tenerla vinculada legalmente. Las cosas que cualquier empresa te exige constituida formalmente.

Económico

2. ¿Cuáles son los principales acontecimientos en materia de ingresos, precios, ahorro y créditos que afectarán al sector?

R/= las tasas de interés para las financiaciones de los proyectos, las inflaciones que son los crecimientos directos de la economía que nos impactan también como las decisiones de inversiones, de reconversiones, de cuánto tengo yo que poner para crear x o y línea de negocio. Es un tema más de las variables microeconómicas y esos fundamentales de la economía como les aplican a las decisiones de las empresas como las nuestras y de las que son clientes nuestros, que al fin de cuentas eso todo se relaciona. Hay unos periodos que ya están muy definidos, final de año es quizás la mejor época del año porque ahí es cuando las empresas separan presupuesto y empiezan a licitar, a pedir propuestas para poder reservar presupuesto para el año siguiente, ahí es donde uno se gana los concursos; pero el resto del año tiene como unos altos y bajos.

Demográfico

3. ¿Cuáles son los principales acontecimientos y tendencias en los clientes que plantean oportunidades o amenazas para el sector de la comunicación?

R/= Uno -los laboratorios de contenido o los In-House híbridos, eso es una tendencia que puede ser una amenaza pero que bien manejada y conociéndola podría ser una oportunidad interesante si uno no pierde el talento y el cliente porque te dice “como ya tengo la gente suya y ya la contrate directamente que me sale más barato” te quedas sin ese negocio, pero hay que buscar la manera de que no sea “tan pa’ allá, ni tan pa’ acá”. Otro tema de las tendencias es toda la transformación digital que están viviendo los negocios hoy porque esa revolución 4.0 que es la transformación digital de todo desde los procesos de la cadena de valor hasta los temas de las plataformas de contacto, los contenidos, del desarrollo de nuevas capacidades en las personas al interior de las compañías también puede hacer que se pierda, que en esa especialidad que van teniendo ellos adentro, en esas reconversiones por la transformación digital vayan sintiendo que son muy capaces de hacerlo allá y que no nos necesiten tanto. Eso es una tendencia hoy en el mundo, la inteligencia artificial, el internet de las cosas, la 4.0, el big data que se van instalando en las compañías puede quitarnos de pronto la posibilidad de entrar en nuevos negocios porque ellos los van desarrollando adentro. Pero creo que eso es en un mediano a largo plazo, no creo que sea ya. Hoy una agencia que quiera ser exitosa debe tener científicos de datos por ejemplo, y eso era una cosa impensable antes pero es que ya la estrategia está en conocimiento y el conocimiento es data, yo solo tomo decisiones con base en datos.

Ambiental

4. ¿Cuáles son las preocupaciones que se han expresado acerca del papel del sector en relación con la contaminación y la conservación del ambiente, y qué medidas a tomado al respecto?

R/= creo que es la preocupación de todos. Que la huella de carbono tenemos que disminuirla, tenemos que ser sostenibles en términos de uso de los recursos, los materiales que sean amigables con el medio ambiente. Por ejemplo nosotros que hacemos publicaciones la exigencia es que los libros tienen que ser en unos papeles de una calidad, unas características, los laminados no, las texturas brillantes no; cada negocio va teniendo unas condiciones. Desde el tema impreso en contenido es mas en materiales, desde el tema digital es lo más ecológico que hay, ahí estás gastando energía pero la energía es renovable.

Tecnología

5. ¿Cuáles son los principales cambios que ocurren en la tecnología de productos y procesos?

R/= lo que más cambia son las plataformas de contenido, los agregadores de contenido, las funcionalidades de las redes sociales, los algoritmos van cambiando y a medida que van teniendo más conocimiento sobre los usuarios se van creando nuevas combinaciones para poderles personalizar el contenido ya dependiendo de tu perfil, gustos, afinidades, recurrencias. El tema de las tiendas online que es un tema de plataforma de venta también es un cambio tecnológico importante porque también implica unos temas logísticos por detrás, manejo de inventarios, pasarelas de pago; las aplicaciones que son plataformas tecnológicas que unen el servicio con la demanda es una tendencia gigante; el pago por uso, porque la gente ya no compra un seguro de

vida sino que compra un seguro de vida por 15 días cuando se va de viaje, no compra uno para toda la vida pagándolo sin usarlo porque “no me voy a morir por ahí en 50 años”. Son cosas que son de la tecnología, del comportamiento del mercado y el usuario y consumidor que ya cambió, eso va generando nuevas dinámicas y lógicas que hacen que se transforme todo. La tecnología siempre estará al servicio de las necesidades que nosotros vayamos teniendo.

6. ¿Cuál es la posición del sector en relación con estas tecnologías?

R/= se adapta fácilmente porque es una exigencia también, como parte de este ecosistema tenemos que ir entendiendo esa dinámicas y esos movimientos que va teniendo el mundo y el mercado. El tema no es que yo me acomodo sino que son retos nuevos sobre los cuales tengo un aprendizaje que desarrollar, unas competencias que adquirir, que tengo que homologar saberes en mis equipos de trabajo y tengo que saber dónde están los talentos especializados para cada cosa.

Sociocultural

7. ¿Cuál es la actitud del público hacia el sector de la comunicación y hacia los servicios?

R/= es positiva. La necesidad es latente, de verdad valoran, que necesitan del conocimiento que nosotros tenemos. Hay apertura a lo que generamos para ellos pero también al conocimiento que les transferimos, hoy hay una parte muy importante en ese cliente que atendemos y es que nos pide mucho transferencia de conocimiento, siempre nos dicen “déjenos instalado algo de conocimiento”. Los clientes hoy no necesitan solamente que les hagas un pedacito y se los entregues, sino que les agregues valor también desde el conocimiento que tienes y con el que construí el proyecto.

8. ¿Qué cambios en los estilos de vida y valores de los clientes podrían afectar el sector?

R/= los estilos de vida ya están cambiando todo el tiempo, a mí eso no me afecta tanto. Como mi cliente es la empresa, si la empresa cambia y transforma su cultura organizacional y sus estructuras y modelo de gobierno interno, eso a mí sí me puede impactar mi proyecto u operación de contenido porque tendré que relacionarme con otros, o cambiar las metodologías, o la narrativa me cambia porque entonces el discurso, la filosofía y el propósito superior son otros. El estilo de vida del consumidor final es el que nos nutre todos los días y ese si está cambiando pero es el que me mantiene a mí vigente

Anexo 6. Entrevista a Experto en Comunicación - Hernán Darío Cadavid Gómez, Coach, Conferencista, Consultor y Profesor.

1. Riesgo de nuevas empresas

1.1. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en el sector de la Comunicación en Medellín?

R/= hay demasiada competencia en este sector, el crecimiento es muy alto y hay una tendencia de pasar de la presencialidad a la virtualidad pero el problema es que los directivos no están entendiendo la relevancia que tiene, sino que lo toman como una moda, si lo tuvieran como una directriz no saldrían a montar un departamento sin entender primero como evolucionan los mercados.

1.2. ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?

R/= todo es fácil, depende de la claridad, mentalidad y entendimiento de los mercados para emprender este tipo de emprendimiento o proyecto.

1.3. ¿Cuáles son las regulaciones legales para estas empresas?

R/= en Colombia como requisitos son los tramites que se deben realizar para crearla.

1.4. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada (dificultades para iniciar un negocio)?

R/= podrían ser las variables políticas, económico, social, tecnológico, pero en general barreras no hay para un emprendedor, en Colombia es muy flexible y permite la apertura de nuevos modelos de emprendimiento para esta categoría.

1.5. ¿Existe una gran diferenciación de productos o servicios entre las empresas del sector?

R/= hay muy poca diferenciación, no percibo que haya algo atractivo o diferente para ese consumidor, no hay un elemento diferenciador, como Amazon, Uber o Rappi, dentro de este tipo de negocio, donde el cliente está buscando una experiencia de servicio, como elementos diferenciadores.

2. Poder de negociación de los compradores (clientes)

2.1. ¿Qué tan informados están los compradores (clientes) para negociar con prestadores de servicios de comunicación?

R/= hoy con la apertura y globalización y redes sociales, es en tiempo real, para ese consumidor se facilita si tienes plenamente identificado cuál es el nicho de la empresa, pero para esta

generación con los centennials, millennials y generación X, la información está al alcance y se puede estar actualizado con este tipo de tecnologías.

2.2. ¿Pueden los compradores presionar a disminuir drásticamente los costos en esta categoría?

R/= yo soy enemigo del precio, soy más de la tendencia del bueno, bonito y carito, pero hoy las personas buscan bajar el precio porque no encuentran un elemento diferenciador y los compradores ven a los productos genéricos y por esto buscan la diferenciación en el precio; sino buscamos la que el cliente perciba el diferenciador, siempre van a buscar disminuir los precios.

2.3. ¿Pueden los compradores dictar nuevas reglas o términos en la categoría (ya sea en términos de servicios, precios, formas de trabajo, entre otros)?

R/= si, lo que pasa es que mientras todo sea integrado, consultado, se puede llegar a acuerdos y verlos como una cadena de valor donde se integre y entregamos un servicios a este comprador, siempre y cuando se ha acordado de una forma seria para mejorar la calidad de nuestros compradores, buscando maneras de que él tenga un mejor servicio y diferenciarnos.

2.4. ¿Tienden los compradores a crear departamentos internos que suplen las labores que contratan con las empresas en comunicaciones para luego terminar los contratos?

R/= eso depende, si tu como compañía tienes un buen control, abarcando todos los lineamientos y el direccionamiento estratégico, no se da, de lo contrario el cliente te verá como una isla ese proceso, aunque hay una tendencia en el outsourcing en muchos procesos, pero si se puede delegar en un tercero dichos procesos siempre y cuando esté alineado con la misión, visión, valores corporativos de la compañía.

2.5. ¿Qué tan decisivo es para un cliente la relación calidad / precio en este sector?

R/= es muy importante, hace 30 o 40 años la calidad era el elemento diferenciador, hoy ya no lo es porque es obligatoria y como estamos viendo que las compañías son cada vez más competitivas y cada vez abaratan más los costos, donde ves un producto con muy buena calidad a un precio competitivo justo, lo importante es lo que yo pague sea lo que perciba del producto y servicio, es una percepción de valor por parte del cliente.

2.6. ¿Es fácil o difícil obtener un cliente? ¿Por qué?

R/= hoy es más difícil conseguir o retener un cliente, hace algunos años era más fácil porque la oferta era menor a la demanda, casi no había competencia, pero hoy cada vez un producto se parece más a otro y es más difícil diferenciarlo, si te equivocas en un proceso de compra, por ejemplo en el servicio de postventa. Conseguirlo es fácil, pero conservarlo es difícil, porque satisfacer un cliente implica conocerlo, realizar un mantenimiento de la relación continuamente y

más hoy, con la tecnología, hay que darle información y contenido que sea de valor para él y prefiera quedarse con mi compañía.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

3.1. *¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas que sustituyan los productos o servicios de comunicación?*

R/= es muy fácil, porque hasta los jóvenes trabajan desde la casa y que está buscando el cliente hoy, los paradigmas han cambiado, antes uno buscaba una marca porque era el respaldo, pero hoy lo manejas desde el celular, al poder contratar servicios que están en cualquier lugar del mundo pero hoy todo está al alcance, aunque no conozcamos la otra persona, porque se genera una relación de confianza, rapidez, integridad, a la medida que yo quiero. Hoy es muy fácil, antes uno tenía que ir a las empresas, ahora las empresas van hacia uno y todo lo puedo hacer con un clic.

3.2. *¿Hay propensión de los compradores (clientes) a sustituir?*

R/= si, porque las empresas han sido miopes y no han visto la importancia del mercadeo en la comunicación, porque las empresas no le entregan lo que realmente uno requiere, en términos de contenido, valor y rapidez.

4. Poder de negociación de los proveedores

4.1. *¿Cuántos proveedores existen en el sector?*

R/= muchos y no se puede cuantificar, es un mercado muy amplio.

4.2. *¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son?*

R/= no

4.3. *¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores en el sector de la comunicación (aliados, freelance, redes sociales, entre otros)?*

R/= si tienen poder, pueden ejercer presión, por ejemplo, los canales de televisión como Caracol, RCN, Win Sports, en este último pretenden privatizar en la televisión el fútbol, pero como cliente define qué hacer frente a eso. Pueden ejercer poder siempre y cuando entreguemos un producto y servicios de calidad, un contenido de valor percibido por el cliente.

4.4. *¿Existe una diferenciación marcada de productos y servicios que ofrecen los proveedores en el sector?*

R/= si, algunos tienen mejor cobertura, tecnología, disponibilidad, servicio, mantenimiento.

5. Rivalidad entre empresas actuales

5.1. *¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?*

R/= no existe un líder absoluto.

5.2. *¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?*

R/= existen muchas y su crecimiento es lento pero estratégico, como hay tanta competencia, es te tipo de empresa están pensando en hacer las cosas bien sin equivocarse, porque la inversión es costosa y riesgosa.

5.3. *¿Qué tan sensible es nuestro sector ante la publicación de rankings y concursos de campañas publicitarias?*

R/= yo no he visto mucho, ahora no se ve tanto y menos para este tipo de empresas.

MATRIZ EFE

Político-Legal

1. *¿Cuáles son las regulaciones para tener en cuenta?*

R/= regulaciones de contenido especialmente en redes sociales, regulando las noticias falsas, porque la difamación es perjudicial para una marca o una compañía, en Colombia es fuerte y han realizado mucha presencia.

Económico

2. *¿Cuáles son los principales acontecimientos en materia de ingresos, precios, ahorro y créditos que afectarán al sector?*

R/= la informalidad afecta el sector, como los jóvenes que no tienen registrado su tema de servicio, porque compite con una empresa que tiene bien constituido su negocio.

Demográfico

3. *¿Cuáles son los principales acontecimientos y tendencias en los clientes que plantean oportunidades o amenazas para el sector de la comunicación?*

R/= una amenaza es que cada vez como antes, la población se está envejeciendo más porque no quieren tener hijos y en detrimento de esa variable las empresas deben estar visualizándose, porque cada vez somos menos jóvenes.

Ambiental

4. *¿Cuáles son las preocupaciones que se han expresado acerca del papel del sector en relación con la contaminación y la conservación del ambiente, y qué medidas se han tomado al respecto?*

R/= la comunicación se ha pronunciado al respecto y ha facilitado generar conciencia.

Tecnología

5. *¿Cuáles son los principales cambios que ocurren en la tecnología de productos y procesos?*

R/= favorablemente estamos a la vanguardia con el tema de velocidad y conectividad, donde los productos llegan en tiempo real, así que cada vez es más fácil aprovecharlas y nos favorecen.

6. *¿Cuál es la posición del sector en relación con estas tecnologías?*

R/= es favorable, asertiva, estratégica y coherente con lo que está pasando.

Sociocultural

7. *¿Cuál es la actitud del público hacia el sector de la comunicación y hacia los servicios?*

R/= son incrédulos, la gente ya no se traga cualquier cuento, ahora están tan conectados y relacionados el uno con el otro, que le dan mayor credibilidad a lo que le dicen los amigos y pone en duda los medios de comunicaciones, el legitimador se convierte a aquel que convive día a día con esa persona.

8. *¿Qué cambios en los estilos de vida y valores de los clientes podrían afectar el sector?*

R/= se debe estar visualizando qué está pasando en el entorno y tantos cambios en comunicación, donde ahora es tan poco humanizada, afecta las relaciones, aunque la tecnología facilita un montón de cosas, para mí la comunicación debe ser cara a cara, para ciertas cosas es buena la tecnología pero se debe tener un mix de las dos formas de comunicación, y se debe identificar claramente qué quiere tu cliente y qué es lo más adecuado para él.

Anexo 7. Entrevista a Experto en Comunicación – Jack Franklin, Director de Jack Franklin Marketing Experts

1. Riesgo de nuevas empresas

1.1. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en el sector de la Comunicación en Medellín?

R/= mucha, el problema no es mercado, el problema es cómo se hace el mercadeo de esas empresas, y buscar el enfoque porque es muy amplio y debe tener un integrador que junte todas las acciones de comunicación, entonces necesitas un ente que las integre.

1.2. ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?

R/= es fácil, solo necesitas conocimiento, experiencia y actitud.

1.3. ¿Cuáles son las regulaciones legales para estas empresas?

R/= el registro en cámara de comercio, registro en superintendencia de industria y comercio, otra cosa es la legislación desde la prestación del servicio de comunicación, como el estatuto del consumidor.

1.4. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada (dificultades para iniciar un negocio)?

R/= el conocimiento y la experiencia, las relaciones son muy importantes porque si vas a hacer mercadeo de este tipo de empresas debes tener en cuenta el servicio y el enfoque, y además porque las recomendaciones son fundamentales. Todo depende de cómo quieres crecer y el alcance la que aspiras, con un equipo de trabajo de acuerdo con la demanda y las necesidades del mercado.

1.5. ¿Existe una gran diferenciación de productos o servicios entre las empresas del sector?

R/= si, y depende mucho de la creatividad con la que se realice el trabajo, por lo tanto hay compañías que tienen su propio sello a la hora de hacer las cosas y se diferencian, pero esto no lo debería marcar la empresa sino la necesidad del cliente. La diferencia teniendo en cuenta: facilidad en entender, llamar la atención, ser diferente, dar mensaje importante, despertar emoción y generar credibilidad, todo esto para motivar a la acción.

2. Poder de negociación de los compradores (clientes)

2.1. ¿Qué tan informados están los compradores (clientes) para negociar con prestadores de servicios de comunicación?

R/= puede que ellos no estén informados de cuáles son las tarifas pero si tienen poder de negociación en cuanto a los precios, porque es relativo, depende de lo que cada uno cree que vale su trabajo, de acuerdo con la percepción de valor que tiene tu cliente sobre tu servicio.

2.2. *¿Pueden los compradores presionar a disminuir drásticamente los costos en esta categoría?*

R/= si y depende de qué tanto reconocimiento tiene la empresa o su gerente, y la percepción de tu servicio. Es importante saber decir no a los clientes, porque si no está de acuerdo con el precio, o no es tu nicho de mercado o no percibió el valor en tu propuesta.

2.3. *¿Pueden los compradores dictar nuevas reglas o términos en la categoría (ya sea en términos de servicios, precios, formas de trabajo, entre otros)?*

R/= si, inclusive ellos conocen mucho más de su propio negocio y debe ser una construcción en co-creación.

2.4. *¿Tienden los compradores a crear departamentos internos que suplen las labores que contratan con las empresas en comunicaciones para luego terminar los contratos?*

R/= si es gran empresa, si es pequeña o mediana no.

2.5. *¿Qué tan decisivo es para un cliente la relación calidad / precio en este sector?*

R/= es muy decisivo y como esperan resultados rápidamente, es fundamental esta relación.

2.6. *¿Es fácil o difícil obtener un cliente? ¿Por qué?*

R/= es un proceso que al principio es dura pero luego se vuelve en una curva exponencial, por la recomendación que se genera. Si estás empezando es difícil pero si tienes un reconocimiento, es más fácil.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

3.1. *¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas que sustituyan los productos o servicios de comunicación?*

R/= si, porque les llegan ofertas de otras empresas y algunos deciden tomarlas por precio, sin embargo, en algunos casos vuelven a mí, porque mi enfoque es el diseño estratégico.

3.2. *¿Hay propensión de los compradores (clientes) a sustituir?*

R/= si, ellos están mirando ofertas todo el tiempo.

4. Poder de negociación de los proveedores

4.1. *¿Cuántos proveedores existen en el sector?*

R/= muchos

4.2. *¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son?*

R/= si, algunos como las redes sociales, canales de televisión o central de medios.

4.3. *¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores en el sector de la comunicación (aliados, freelance, redes sociales, entre otros)?*

R/= es mucho, enfocado en el precio.

4.4. *¿Existe una diferenciación marcada de productos y servicios que ofrecen los proveedores en el sector?*

R/= no, es básicamente manejo de tarifas.

5. Rivalidad entre empresas actuales

5.1. *¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?*

R/= no y creo que en este tipo de empresas no debería darse competencia sino colaboración, porque la mayoría son pequeñas y pueden reunirse para adaptarse a las necesidades del cliente, en un esquema colaborativo.

5.2. *¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?*

R/= existen grandes, medianas y pequeñas, de todas existen muchas, en una competencia perfecta.

5.3. *¿Qué tan sensible es nuestro sector ante la publicación de rankings y concursos de campañas publicitarias?*

R/= es muy sensible porque le apuestan a esto, hablando de grandes empresas que quieren figurar. Pero los clientes no son sensibles a esto.

MATRIZ EFE

Político-Legal

1. *¿Cuáles son las regulaciones para tener en cuenta?*

R/= legislación desde la prestación del servicio de comunicación, como el estatuto del consumidor.

Económico

2. *¿Cuáles son los principales acontecimientos en materia de ingresos, precios, ahorro y créditos que afectarán al sector?*

R/= la economía colombiana ha estado de capa caída, pero en términos de consultoría es inversamente proporcional al comportamiento de mercado porque el cliente busca que le brindemos asesoría, pero a la hora de diseñar la estrategia de comunicación, el cliente si es muy sensible por estar en recesión económica recorta los recursos a invertir.

Demográfico

3. *¿Cuáles son los principales acontecimientos y tendencias en los clientes que plantean oportunidades o amenazas para el sector de la comunicación?*

R/= hoy se habla mucho del cambio de millennials a lo centennials, en términos de ingresos, gustos y preferencias, ellos hacen que la estrategia de comunicación cambie porque ya no apuntan a los medios tradicionales sino a los digitales, afectando en el consumo de medios.

Ambiental

4. *¿Cuáles son las preocupaciones que se han expresado acerca del papel del sector en relación con la contaminación y la conservación del ambiente, y qué medidas a tomado al respecto?*

R/= la gente está hablando que son pro-ambientalistas, cuyos productos son amigables con el medio ambiente, pero a la hora de la verdad no están comprometidos, eso es greenwashing. Es necesario que las empresas certifiquen cómo de verdad están ayudando desde su producto y servicio, siendo sincero en la práctica de cuidado al medio ambiente.

Tecnología

5. *¿Cuáles son los principales cambios que ocurren en la tecnología de productos y procesos?*

R/= se debe ver desde dos sentidos: la tecnología para la empresa de comunicaciones y la tecnología para los clientes. Desde la empresa son los programas de software y equipos para desarrollar los servicios en los cuales deben estar muy actualizados. Desde el cliente si impacta y depende del tipo de servicio que se preste.

6. *¿Cuál es la posición del sector en relación con estas tecnologías?*

R/= actualización permanente para la mejor prestación del servicio.

Sociocultural

7. *¿Cuál es la actitud del público hacia el sector de la comunicación y hacia los servicios?*

R/= la credibilidad de los medios masivos se ha perdido mucho a medida que se avanza en las generaciones, especialmente en los millennials y centennials, incluso ahora se habla de la disminución de credibilidad de los influencers, donde ya no creemos en los macroinfluencers sino que los microinfluencers toman fuerza y lo mismo la recomendación de mi círculo más cercano. Los baby boomers si son de medios masivos, la generación x está más enfocada a las ofertas de venta, los millennials son nativos digitales y los centennials que ahora juegan a la doble personalidad o roles dependiendo de su conveniencia. Todo esto lleva a tener que comunicación diferente.

8. *¿Qué cambios en los estilos de vida y valores de los clientes podrían afectar el sector?*

R/= las variables de segmentación que hoy importan son las la psicográficas y conductuales, donde los estilos de vida son fundamentales y las marcas deben ligarse a los estilos de vida de las personas, los cuales son cambiantes.

Anexo 8. Entrevista a Experto en Comunicación – Julián Arrubla, Director de Mercadeo y Comunicaciones en Colombo Americano de Medellín.

1. Riesgo de nuevas empresas

1.1. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en el sector de la Comunicación en Medellín?

R/= es toda, todos tenemos la capacidad de salir adelante y decir que podemos tener un emprendimiento de esto, lo más importante es que sea con algo diferenciador y no tiene que ser precisamente una diferencia en servicio, sino que haya una muy buena comunicación e interrelación con el cliente, un excelente clic y energía tipo “novios” que permita una relación duradera en el tiempo. También que sea especializada en la experiencia con el cliente y la experiencia que les traslade a sus servicios.

1.2. ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?

R/= es muy duro, porque la gente no se sabe vender, sin embargo, la recomendación es la base y lo más importante para surgir en este negocio. Para esto es fundamental dar la claridad en los términos de servicio y negociación, donde se encuentra con clientes muy duros.

1.3. ¿Cuáles son las regulaciones legales para estas empresas?

R/= todas las de la ley, desde la parte tributaria, registro en cámara de comercio, registro de marca, manejo de la información con los permisos necesarios, dependiendo del negocio y de la comunicación que se quiera generar. Las regulaciones están pero no es un limitante para emprender.

1.4. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada (dificultades para iniciar un negocio)?

R/= la principal barrera la pone uno, es el miedo a emprender, pero también es como las empresas te ven, no todas las empresas invierten en esto, lo importante es definir que hay grandes, medianas y pequeñas empresas, y de acuerdo con la que te enfoques, debes organizar tu equipo de trabajo y definir los precios de acuerdo con tus servicios, costos, el mercado, entre otros; esto implica diagnosticar muy bien al cliente. No es la competencia, es mejor que tengamos competencia para medirnos.

1.5. ¿Existe una gran diferenciación de productos o servicios entre las empresas del sector?

R/= no, la verdad es que las empresas hoy están casi brindando lo mismo, la base está en la estrategia y esto implica tocar todos los departamentos de la compañía y ser muy sincero con el cliente. Algunas empresas no saben que es lo que mejor saben hacer, se deben enfocar en su especialidad y si el cliente quiere que hagas otras cosas, refiere aun aliado, pero el enfoque es esencial.

2. Poder de negociación de los compradores (clientes)

2.1. *¿Qué tan informados están los compradores (clientes) para negociar con prestadores de servicios de comunicación?*

R/= nada, están vírgenes, por ejemplo, las empresas no saben que es investigación de mercados. Muchas veces creen tener un problema pero tú te das cuenta de que no es eso lo que necesitan. Incluso las empresas no saben cuál es tu alcance ante un proyecto y puedes resolver muchas cosas y evidenciar problemas que la empresa no sabe que tenía.

2.2. *¿Pueden los compradores presionar a disminuir drásticamente los costos en esta categoría?*

R/= si, todo el tiempo lo hacen, lo que debemos hacer es tener la habilidad de cotizar de acuerdo con el servicio que estás prestando, teniendo en cuenta los costos fijos y variables, donde puedes entrar a jugar con el variable, impactando el alcance para el cliente.

2.3. *¿Pueden los compradores dictar nuevas reglas o términos en la categoría (ya sea en términos de servicios, precios, formas de trabajo, entre otros)?*

R/= si, por ejemplo, en las condiciones comerciales, formas de pago.

2.4. *¿Tienden los compradores a crear departamentos internos que suplen las labores que contratan con las empresas en comunicaciones para luego terminar los contratos?*

R/= si, muchísimo, precisamente porque no hay una muy buena comunicación entre las empresas y los clientes, con un buen relacionamiento y claridad se pueden hacer cosas maravillosas.

2.5. *¿Qué tan decisivo es para un cliente la relación calidad / precio en este sector?*

R/= calidad es lo más importante, uno no puede ofrecer precio, el precio no se discute, se puede rebajar en lo variable afectando el alcance pero la calidad no se puede bajar.

2.6. *¿Es fácil o difícil obtener un cliente? ¿Por qué?*

R/= eso depende como nos movamos, las conexiones son fundamentales y la experiencia que haya demostrado y comunicado a su círculos y darse a conocer en el trabajo.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

3.1. *¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas que sustituyan los productos o servicios de comunicación?*

R/= muchísimo, la oferta es muy grande, una más especializada que otra pero es vital la persona que lidera la empresa o el proceso de comercialización, porque atrae e influye, representa algo para el mercado.

3.2. *¿Hay propensión de los compradores (clientes) a sustituir?*

R/= si, de forma interna o externa, hay quienes lo hacen bien y otros que no, hay empresas de todas las condiciones y dispuestas a que las conozcan y por esto pueden lograrlo.

4. Poder de negociación de los proveedores

4.1. *¿Cuántos proveedores existen en el sector?*

R/= infinidades, a todos los debemos conocer, en todas las categorías.

4.2. *¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son?*

R/= cuando son empresas grandes, pero en general no.

4.3. *¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores en el sector de la comunicación (aliados, freelance, redes sociales, entre otros)?*

R/= tiempo y cantidad de recursos son sus principales términos para su poder de negociación.

4.4. *¿Existe una diferenciación marcada de productos y servicios que ofrecen los proveedores en el sector?*

R/= si los hay, porque tienen servicios que te permite ganar como cliente, y por esto lo prefieres, porque tiene algo que te brinda y que otro te cobra.

5. Rivalidad entre empresas actuales

5.1. *¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?*

R/= no, hay muchas empresas.

5.2. *¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?*

R/= son muchos, hoy en día están creciendo en el marketing digital, con empresas muy expertas en el tema.

5.3. *¿Qué tan sensible es nuestro sector ante la publicación de rankings y concursos de campañas publicitarias?*

R/= las grandes son sensibles, porque quieren trabajar con las más grandes, pero las medianas y pequeñas no tienen la forma de hacerlo, sin embargo, estos concursos o campañas te sirven como book o portafolio para mostrar a los clientes más grandes.

MATRIZ EFE

Político-Legal

1. *¿Cuáles son las regulaciones para tener en cuenta?*

R/= las normales de creación de empresas y manejo de la información.

Económico

2. *¿Cuáles son los principales acontecimientos en materia de ingresos, precios, ahorro y créditos que afectarán al sector?*

R/= el pago de impuestos es algo que afecta, impositivamente tienes unos egresos que debes tener en cuenta en tus precios.

Demográfico

3. *¿Cuáles son los principales acontecimientos y tendencias en los clientes que plantean oportunidades o amenazas para el sector de la comunicación?*

R/= debes tener en cuenta los factores geográficos, cultura, movimiento de empresas en la región donde están, el sector económico de las empresa es un factor para tener cuenta para identificar a los clientes y saber quiénes son, dónde están, el momento del año de sus sector, situación económica para llegar en el momento que es.

Ambiental

4. *¿Cuáles son las preocupaciones que se han expresado acerca del papel del sector en relación con la contaminación y la conservación del ambiente, y qué medidas a tomado al respecto?*

R/= aquí lo fundamental es expresarle estas preocupaciones al cliente frente a la forma de su impacto a sus clientes.

Tecnología

5. *¿Cuáles son los principales cambios que ocurren en la tecnología de productos y procesos?*

R/= minería de datos es fundamental para evidenciar y categorizar los clientes de mi cliente, para conocerlos hasta sus emociones para ser coherente frente a la comunicación que debes darles.

6. *¿Cuál es la posición del sector en relación con estas tecnologías?*

R/= se deben acoger para no desaparecer, las empresas que no lo tomen no prosperan. No es solo llevar un CRM para recordación, debes llevar un sistema de información así sea en Excel pero bien llevado, para capturar información y cruzarla, no es difícil, es tener creatividad para lograrlo. La tecnología permite conocer al cliente y evidenciar los cambios que llevan a tomar decisiones importantes en marketing.

Sociocultural

7. *¿Cuál es la actitud del público hacia el sector de la comunicación y hacia los servicios?*

R/= importancia en el consumo de información, hoy en día las personas consumen mucha información y esto genera una gran responsabilidad para que los medios brinden información para que el mundo sea consciente, los centennials quieren cambiar el mundo, los millennials ya estamos intrínsecos en un mundo consumista

8. *¿Qué cambios en los estilos de vida y valores de los clientes podrían afectar el sector?*

R/= los cambios del entorno, cultura, diferencia de creencias, aceptarlas y saber venderlas, las formas de consumo cambian de acuerdo con la cultura, especialmente en comunicación, ya que los jóvenes son quienes más la consumen y ven en el mundo de otra forma, y para una empresa es fundamental conocer sus preferencias de consumo para darles el valor que buscan.

Anexo 9. Entrevista a Colaborador de Sie7e Comunicaciones - María Fernanda Londoño Posada, Profesional de Mercadeo en Cámara de Comercio de Medellín y Freelance Creativa Estratega Digital en Sie7e Comunicaciones.

1. Riesgo de nuevas empresas

1.1. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en el sector de la Comunicación en Medellín?

R/= todas, todos los días se crean empresas nuevas de comunicación que realmente es difícil es diferenciar por un valor agregado, todas dicen que tienen el mismo valor, beneficio, ventaja. No necesariamente empresas constituidas sino también personas que ofrecen estos mismos servicios.

1.2. ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?

R/= es complejo precisamente porque no hay diferenciación y la única forma para diferenciarse sería por precio y afinidad, y eso lo vuelve difícil, sumándole que los clientes no conocen la importancia de tener un área de comunicaciones definida y clara, entonces piensan que los valores son caros, porque no saben el verdadero valor del servicio.

1.3. ¿Cuáles son las regulaciones legales para estas empresas?

R/= no tengo conocimiento.

1.4. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada (dificultades para iniciar un negocio)?

R/= no las hay.

1.5. ¿Existe una gran diferenciación de productos o servicios entre las empresas del sector?

R/= no hay una gran diferenciación, se podrían diferenciar en una metodología de trabajo que influye en el resultado.

2. Poder de negociación de los compradores (clientes)

2.1. ¿Qué tan informados están los compradores (clientes) para negociar con prestadores de servicios de comunicación?

R/= depende del nivel, hay cliente que ya han tenido experiencia en comunicación y pueden tener más información y contexto a la hora de negociar y otros que no tiene idea pero igual quien tener una negociación.

2.2. *¿Pueden los compradores presionar a disminuir drásticamente los costos en esta categoría?*

R/= si y siempre piden bajar los precios.

2.3. *¿Pueden los compradores dictar nuevas reglas o términos en la categoría (ya sea en términos de servicios, precios, formas de trabajo, entre otros)?*

R/= si, enfocado en términos de condiciones comerciales o incluyendo otros servicios adicionales para sopesar el precio.

2.4. *¿Tienden los compradores a crear departamentos internos que suplen las labores que contratan con las empresas en comunicaciones para luego terminar los contratos?*

R/= depende del tamaño de la empresa, las empresas grandes si tienden a hacerlo después de muchos tropiezos y conocimiento. La mediana y pequeña empresa, aunque quisieran no tienen la posibilidad por temas financieros.

2.5. *¿Qué tan decisivo es para un cliente la relación calidad / precio en este sector?*

R/= es todo, es lo más fundamental. Hay clientes que valoran la metodología y los servicios, además del relacionamiento y por esto aceptan el precio, porque perciben el valor.

2.6. *¿Es fácil o difícil obtener un cliente? ¿Por qué?*

R/= es difícil porque se trata de convencer con hechos, argumentos, propuestas y demás, y es un proceso largo, tomando el requerimiento, entienden la necesidad, investiga, hace la propuesta, hace la presentación, negociación, ajustes; esto puede tomar 4 meses o más.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

3.1. *¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas que sustituyan los productos o servicios de comunicación?*

R/= puede ser fácil pero no va a encontrar exactamente lo mismo, por ejemplo, puedo encontrar una persona que me haga una estrategia de comunicaciones pero va a tener elementos que le van a hacer falta, cosas que una empresa como Sie7e tiene y una empresa de una persona no puede ofrecerle.

3.2. *¿Hay propensión de los compradores (clientes) a sustituir?*

R/= siempre está esa posibilidad, pero no es fácil que el cliente se vaya, tiene que ser que el cliente está muy insatisfecho o que llegue otra empresa que haga lo mismo o más por menos precio.

4. Poder de negociación de los proveedores

4.1. *¿Cuántos proveedores existen en el sector?*

R/= muchos

4.2. *¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son?*

R/= no, no hay empresas que tengan el control, porque no hay precisamente diferenciación.

4.3. *¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores en el sector de la comunicación (aliados, freelance, redes sociales, entre otros)?*

R/= si lo hay, más cuando se conoce el dolor puntual del cliente. En el caso de los freelance si tenemos poder de negociación porque no tenemos una estructura de contratación con jefe y estamos involucrados en que la propuesta y el proyecto salga, por esto aportamos.

4.4. *¿Existe una diferenciación marcada de productos y servicios que ofrecen los proveedores en el sector?*

R/= si hay mucho talento que está siendo subutilizado.

5. Rivalidad entre empresas actuales

5.1. *¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?*

R/= no

5.2. *¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?*

R/= muchos y está en crecimiento porque es un mercado más grande pero no necesariamente un mercado más fuerte.

5.3. *¿Qué tan sensible es nuestro sector ante la publicación de rankings y concursos de campañas publicitarias?*

R/= eso está mandado a recoger porque puedes competir con empresas más pequeñas que se llevan el cliente.

MATRIZ EFE

Político-Legal

1. *¿Cuáles son las regulaciones para tener en cuenta?*

R/= no son regulaciones, son cosas que ya se dan por sentadas, si voy a manejar una base de datos debo tener unos permisos, si utilizo música, imágenes, videos debo comprarlas. Fe de erratas, publicidad engañosa, son algunas para tener en cuenta también.

Económico

2. *¿Cuáles son los principales acontecimientos en materia de ingresos, precios, ahorro y créditos que afectarán al sector?*

R/= el dólar afecta, porque muchas cosas que una compra como pauta, plataformas, los compras en dólar y esto afecta directamente la rentabilidad frente al proyecto del cliente.

Demográfico

3. *¿Cuáles son los principales acontecimientos y tendencias en los clientes que plantean oportunidades o amenazas para el sector de la comunicación?*

R/= las empresas no conocen mucho de la importancia de tener una estrategia de comunicaciones por que no tiene claro la teoría y la práctica, pero como esto es lo que está de moda, el cliente lo quiere tener, así es una oportunidad por la demanda del servicio pero es una amenaza porque lo hacen desde el desconocimiento. Inclusive, se parte del desconocimiento de la definición de la palabra "Estrategia", porque el cliente no lo tiene claro. Desde esto tan sencillo y fundamental, radican las fundamentaciones a trabajar.

Ambiental

4. *¿Cuáles son las preocupaciones que se han expresado acerca del papel del sector en relación con la contaminación y la conservación del ambiente, y qué medidas a tomado al respecto?*

R/= en el sector no hay preocupaciones fundamentales y el mismo no está haciendo algo por sí mismo, lo que hace es para sus clientes.

Tecnología

5. *¿Cuáles son los principales cambios que ocurren en la tecnología de productos y procesos?*

R/= las empresas lo que buscan son nuevas maneras tecnológicas de contar y hacer las cosas que se necesitan y dependiendo de lo que se haga a nivel tecnología, se puede hablar de un beneficio ambiental.

6. *¿Cuál es la posición del sector en relación con estas tecnologías?*

R/= están a favor de la tecnología.

Sociocultural

7. *¿Cuál es la actitud del público hacia el sector de la comunicación y hacia los servicios?*

R/= mucho desconocimiento, solo empresas como nosotros entendemos lo que hacemos, algunos clientes potenciales y eso que unos no saben.

8. *¿Qué cambios en los estilos de vida y valores de los clientes podrían afectar el sector?*

R/= siempre debemos estar pendientes de lo que pasa en el mundo, hay muchos cambios que afectan a mi cliente y al cliente de él. Por ejemplo, los centennials que están pequeños, cuando tengan la edad de nosotros, por su contexto y su historia, manejarán las empresa de forma diferente. En términos de consumo de la información ha cambiado y continúa cambiando; aquí es fundamental conocer lo que consumen los clientes de mis clientes porque de acuerdo con esto reviso qué perfiles necesito para mi trabajo.

Anexo 10. Entrevista a Colaborador de Sie7e Comunicaciones – Juan Felipe Mejía, Redactor de Contenido en Grupo Konecta y Freelance Creativo de Contenido en Sie7e Comunicaciones.

1. Riesgo de nuevas empresas

1.1. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en el sector de la Comunicación en Medellín?

R/= precisamente de posibilidad, uno no ve con problema que hayan otros competidores en el sector de la comunicación sino que hay que verlo siempre de ese lado porque te brindan y yo creo que la mayor posibilidad que brinda tener competencia es tenerla capacidad de reinventarse porque la competencia cada competidor de traer algo nuevo te muestra algo diferente y conocer al fin y al cabo eso algo nuevo y eso diferente también te puede motivar y su forma de ser y de hacer.

1.2. ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?

R/= es difícil iniciar un nuevo negocio con muchísima competencia y fuera de tener muchísima buena competencia y mucha mala competencia porque también hay tipos de competencia, entonces es un mercado que está muy devaluado, es un mercado en donde el que hacer no se valora muchas veces como se debería valorar y en esa medida, iniciar creo que es muy difícil, creo que es más fácil ya sostenerse cuando uno tiene un cierto tipo de renombre, cuando ya ha podido hacer ciertos trabajos pero iniciar creo que es supremamente difícil

1.3. ¿Cuáles son las regulaciones legales para estas empresas?

R/= no tengo la menor idea de cuáles serían las regulaciones legales para estas empresas

1.4. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada (dificultades para iniciar un negocio)?

R/= las empresas no tienen claro cuál es la importancia de la comunicación. Estamos en un ecosistema en donde apenas las empresas se están dando cuenta de la importancia de tener más de 1 o 2 comunicadores en la empresa y que realmente el departamento de Comunicaciones puede ir a más allá de lo que ellos están haciendo pero más que todo es el desconocimiento y la desconfianza al quehacer del comunicador.

1.5. ¿Existe una gran diferenciación de productos o servicios entre las empresas del sector?

R/= Si, pero primero tengo que partir de la diferencia entre empresas. Si es una empresa con un músculo financiero y personal más grande, puede hacer unos productos y puede diseñar unos servicios que otra más pequeña por nada del mundo puede hacer, entonces sí creo que existe una gran diferencia pero no por la capacidad de los comunicadores sino por ese músculo de la empresa hablando de personal y hablando de dinero.

2. Poder de negociación de los compradores (clientes)

2.1. *¿Qué tan informados están los compradores (clientes) para negociar con prestadores de servicios de comunicación?*

R/= hay poca información, el desconocimiento como ya lo mencionamos antes creo que es una de las falencias más grandes del medio. Nosotros tenemos claro que hay posibilidades, hay ciertos procesos y que hay ciertas herramientas, pero las personas de afuera no. En ese desconocimiento están suponiendo algo y sobre esa suposición es que se hacen los negocios entonces hay desconocimiento creo yo en ese aspecto.

2.2. *¿Pueden los compradores presionar a disminuir drásticamente los costos en esta categoría?*

R/= en una cadena, los compradores están en un sistema que no arroja muchas ganancias entonces empiezan a ver por dónde disminuir costos y creo que la comunicación puede ser uno de los rubros que ellos destinen para bajarse, entonces sí efectiva o sencillamente porque no conocen el tema y no saben la importancia que tiene o porque no saben que pueden lograr con él, si uno va a bajar costos por algún lado puede ser por comunicación y efectivamente lo hacen.

2.3. *¿Pueden los compradores dictar nuevas reglas o términos en la categoría (ya sea en términos de servicios, precios, formas de trabajo, entre otros)?*

R/= si, por supuesto, es un sistema de interacción entre compradores y vendedores entonces cualquier cosa que empiece a hacer el comprador nos afecta a nosotros como vendedores y se determinan servicios, precios, formas de trabajo y nosotros también nos vemos supeditados a sus necesidades, entonces como una cadena de necesidades, ellos tienen ciertas necesidades se meten por algunos recovecos y caminos y esos caminos nos afectan a nosotros, entonces sí creo que es una dinámica en donde ambos nos afectamos mutuamente.

2.4. *¿Tienden los compradores a crear departamentos internos que suplen las labores que contratan con las empresas en comunicaciones para luego terminar los contratos?*

R/= Yo realmente no creo, pues ellos de hecho buscan es antes un servicio más especializado y de hecho ni siquiera se preocupa mucho por tener al interior es una persona que sepa bien de Comunicaciones y que pueda guiar el proceso, como ser un enlace efectivo, eficiente con la que tercerizan los servicios.

2.5. *¿Qué tan decisivo es para un cliente la relación calidad / precio en este sector?*

R/= Yo creo que es muy decisivo pero no solamente digamos en este sector pero que en cualquier sector es algo vital a tomar en cuenta, lo que pasa es que en este sector las pequeñas empresas no tienen claro cuáles son los beneficios y cuál es el alcance de tener trabajando a un buen departamento de comunicaciones o a una buena agencia de su lado, entonces sí es decisivo para ese tipo de empresas, porque las grandes si invierten más y si tienen mejores alcances, pues de

hecho creo que también ese es uno de los elementos que las hacen grandes, que tienen como una mirada holística el asunto.

2.6. *¿Es fácil o difícil obtener un cliente? ¿Por qué?*

R/= yo creo que en este mercado es difícil obtener un cliente, mostrarles el diferencial a los clientes es vital creo yo, como para que ellos se inclinen por vos y fuera de eso también tienes que mantener un precio competitivo y por eso también tienes que llevar las últimas estrategias y las últimas herramientas, entonces creo que se hace competitivo precisamente ese contexto en donde uno se le está vendiendo un cliente y también entonces debes tener en cuenta la época del año y también otro montón de factores que van sumando y que complejizan el asunto de venderle a un cliente.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

3.1. *¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas que sustituyan los productos o servicios de comunicación?*

R/= creo que serían dos cosas diferentes: una cosa es qué tan fácil es sustituir un producto y creo que es muy fácil, hay diferentes caminos, diferentes productos y modos de hacer, es más sencillo realmente reemplazar un producto pero creo que reemplazar un servicio se complejiza mucho más, porque hacer un servicio efectivo y eficiente requiere de más elementos, requiere más tiempo en planeación, requiere de mucho más que un producto entonces creo que sí, que es difícil reemplazar un servicio pero relativamente fácil de reemplazar un producto.

3.2. *¿Hay propensión de los compradores (clientes) a sustituir?*

R/= sí creo que los clientes buscan cambiar productos todo el tiempo, bien sea porque no les gusta, bien sea por otros motivos, creo que sí son súper propensos a sustituir.

4. Poder de negociación de los proveedores

4.1. *¿Cuántos proveedores existen en el sector?*

R/= creo que también debería contar en esta pregunta quién está buscando el proveedor porque si vos te pones a ver cuáles son los problemas que existen de la tienda de la esquina yo creo que para él, proveedores hay cuántos comunicadores haya en el medio, pero si usted se pone a ver para empresas multinacionales, los proveedores se reducen drásticamente por sus necesidades, entonces cuánto no tengo ni la menor idea, son muchos.

4.2. *¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son?*

R/= Cuántos son y cuáles son no tengo ni la menor idea lo que sí creo es que los grandes jugadores y prestadores de servicios ponen un tope máximo, ponen son una suerte de parámetros que

solamente habla de máximos porque mínimo no creo. El mercado está muy roto, muy quebrado, muy destruido en términos de precios, entonces esos grandes jugadores tienen unos límites para arriba para abajo no, en esos pequeños jugadores como son esos comunicadores lo que hacen es también seguir destruyendo al mercado y no le están poniendo un tope para abajo.

4.3. *¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores en el sector de la comunicación (aliados, freelance, redes sociales, entre otros)?*

R/= individualmente el poder de los proveedores es nulo, pero en cluster o como gremio se podría tener mucho más alcance porque uno a uno tiene poquita influencia en el mercado y lo que hacen es bajar precios y siempre ceder ante la presión de las empresas, pero sí como unidad se mueven y se articulan, yo creo que se podrían lograr grandes cosas y si pudieran querer es poder, pero en ese momento creo que es nulo prácticamente.

4.4. *¿Existe una diferenciación marcada de productos y servicios que ofrecen los proveedores en el sector?*

R/= yo creo que sí hay diferenciación marcada de productos y servicios, porque entre más músculo financiero, personal y todo eso, eres capaz de hacer cosas más grandes, cosas de más impacto, que los proveedores chiquitos pueden tener mucha creatividad y pueden ser los que salgan con una idea radicalmente diferente, si es verdad, pero si no tienes cómo ejecutar eso pues no sirve, ahí es donde radica esa diferenciación entre los proveedores porque entre más recursos tengas, mejor eres capaz de hacer las cosas.

5. Rivalidad entre empresas actuales

5.1. *¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?*

R/= no creo, hay grandes agencias que marcan pauta pero no creo que haya un líder absoluto.

5.2. *¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?*

R/= muchos pero no tengo cifras de cómo se comporta su crecimiento.

5.3. *¿Qué tan sensible es nuestro sector ante la publicación de rankings y concursos de campañas publicitarias?*

R/= es una herramienta poderosa porque vivimos de la imagen entonces entre más lugares te mencionan, entre más rankeado estés, estas generando conversación en torno a tu nombre y mejor para vos, yo creo que nuestro entorno es súper sensible ante ese tipo de publicaciones.

MATRIZ EFE

Político-Legal

1. *¿Cuáles son las regulaciones para tener en cuenta?*

R/= no conozco algunas fuera de las normales.

Económico

2. *¿Cuáles son los principales acontecimientos en materia de ingresos, precios, ahorro y créditos que afectarán al sector?*

R/= no tengo conocimiento

Demográfico

3. *¿Cuáles son los principales acontecimientos y tendencias en los clientes que plantean oportunidades o amenazas para el sector de la comunicación?*

R/= una amenaza es la actualidad política de Colombia y la región que está haciendo súper inestable, pero esa amenaza después termina convirtiéndose en una oportunidad, entonces tenemos inestabilidad cambiaría, la moneda por el suelo, políticos que nos están llevando a la ruina y todos esos elementos pueden jugar a favor de cómo estás empezando a entender la comunicación, entonces si para un pequeño cliente que invertía radio y en televisión le está quedando pesado invertir en eso, es mejor que pare y migrar a servicios digitales que en relación costo-beneficio es mucho más barato, son mucho mejores, todo es como esperar el momento adecuado, que otros acontecimientos puntuales son oportunidades, que todo está migrando al mundo digital, que todo se está moviendo en torno a las redes, entorno a internet y ese es un hecho que los clientes tienen que aprovechar, tiene que empezar a ver que no es algo del futuro, es algo del presente y de hecho está muy avanzado el asunto.

Ambiental

4. *¿Cuáles son las preocupaciones que se han expresado acerca del papel del sector en relación con la contaminación y la conservación del ambiente, y qué medidas ha tomado al respecto?*

R/= Yo creo que el sector como tal es poco lo que expresa, nosotros más que expresarnos, hacemos que otras empresas se expresen, vemos la necesidad de hablar de este tema, uno porque es una realidad y dos porque como es tendencia hay que seguirla y explotarla, entonces yo creo que nuestro sector es de los que menos realmente contamina directamente e impacta al medio ambiente pero sin embargo, tenemos en nuestras manos el poder de realmente tener un impacto, valga la redundancia. Si tenemos realmente el poder de difundir las ideas y de ser precisamente esas plataformas que muestran de una manera diferente capaces de hacer que ese mensaje le llegue a todo el mundo, desde el sector no creo que haya muchas preocupaciones pero paradójicamente el sector es el que ayuda a diseminar precisamente esas preocupaciones y medidas no se ha tomado ninguna.

Tecnología

5. *¿Cuáles son los principales cambios que ocurren en la tecnología de productos y procesos?*

R/= el cambio más significativo lo vamos a empezar a ver en torno a la realidad virtual y esto impacta tanto productos como procesos, porque ya tenemos un escenario que se va a empezar a abrir en los próximos años, ya mismo están en carreras impresionantes donde están gastando millones para poder generar una tecnología que sea más accesible más barata y empezar a diseminar por todos lados, la realidad virtual, realidad aumentada, en todo este tema es el siguiente escalón y nosotros nos vamos a tener que adaptar a la forma en la que van a empezar a consumir nuestras audiencias, estas plataformas que permiten un nivel altísimo de participación permiten la participación con contenido muy especializado; al sector le va a tocar adaptarse a ello y saber cómo hacer que toda esta tecnología converse con las tecnologías que estamos utilizando en este momento, con las tecnologías, plataformas y lenguajes, cómo insertar eso en las redes sociales, cómo hacer desde el celular sea donde hagas eso, donde experimentes la realidad aumentada y la realidad virtual, el reto es ver cómo esa tecnología conversa con lo que actualmente tenemos y hacemos.

6. *¿Cuál es la posición del sector en relación con estas tecnologías?*

R/= a la expectativa porque es que nosotros no construimos nuevos medios, nosotros simplemente vemos esas nuevas plataformas, lenguajes, canales, lo que sea y los utilizamos en pos de algo, la actitud tiene que ser de estudiar lo que está pasando en el primer mundo, ver que se está haciendo allá en ese momento y comenzar a prepararnos para cuando llegue esa tecnología, pero en este momento yo creo que es muy estático, en este momento todo es redes, entonces no creo que el sector se esté preparando realmente para eso, es muy poco los que están tomando una posición activa y empezando a mover, los que realmente tienen dinero, porque hacer un desarrollo, contratar profesionales que te sirvan para moverte por esos sectores no es barato, entonces realmente la posición es muy estática y son pocos los que se meten en la práctica.

Sociocultural

7. *¿Cuál es la actitud del público hacia el sector de la comunicación y hacia los servicios?*

R/= la actitud del público no hacia el sector como tal sino al contenido que te está entregando el sector, para el sector como tal es transparente, pero los contenidos que te están entregando yo creo que son lo que modifica la actitud de tu audiencia, entonces si vas a hablar de política no puedes esperar la misma respuesta a si estás hablando de ropa, si entretienes no puedes esperar la misma respuesta que si estás informando o que si estás educando, entonces dependiendo del objetivo de tu contenido es la actitud del público hacia los servicios y hacia el nicho de la comunicación.

8. *¿Qué cambios en los estilos de vida y valores de los clientes podrían afectar el sector?*

R/= creo que cualquiera porque es que la esfera pública afecta directamente la manera de consumir y lo que consumen y consumir algo y la forma en la que consumen también afecta directamente la esfera pública y con otros como comunicadores siempre tenemos que estar ahí jugando entre ese limbo. Nosotros estamos ahí precisamente para bajar de esa macroestructural, esos insight e ideas, y comunicárselas a la audiencia y coger lo que hace la audiencia y magnificarlo, y que eso impacte en las esferas públicas, es como una relación de doble sentido en donde todo es transversal, todo toca con todo y creo que para resumir eso, cualquier cambio estilos de vida y valores afectan al sector, afecta lo que hacemos, por eso mismo, porque los clientes, el entorno y las dinámicas nos dicen cómo consumen.

Anexo 11. Entrevista a Clientes de Sie7e Comunicaciones - Felipe Ocampo, Socio Administrador en Bárbaro Sede Poblado.

5 FUERZAS DE PORTER y MATRIZ EFE

1. Clientes del sector

- *¿Cuáles son sus necesidades y procesos de compra en el sector de Agencias de Comunicación? (3 servicios)*
 - Generar una estrategia de mercadeo estructurada y centralizada, ya que en nuestra empresa tenemos 11 socios que tienen diferentes puntos de vista y con un aliado, podemos darle orden a lo que queremos tener en términos de marca, posicionamiento y relacionamiento con nuestros públicos.
 - Estar a la vanguardia en términos de estrategias y tácticas de comunicación.
 - Tener un aliado que sabe del tema y que nos guía para implementar las acciones que se requieren. El aliado en comunicación permite especializarse y desarrollar su trabajo adecuadamente, además de brindar una respuesta oportuna a los públicos de interés en los diferentes canales de comunicación de la compañía.

- *Cómo califica al sector de Agencias de Comunicación en cuanto a (de 1 a 5, donde 1 malo y 5 es excelente):*
 - Reputación 4
 - Calidad de productos y servicios 5
 - Servicio al cliente 4
 - Fuerza de ventas 3
 - Precio 4

En fuerza de venta, hemos visto que algunas empresas se conforman con hacer la primera venta y lo demás es relleno, pocos se involucran con la empresa de lleno y se preocupan por ofrecer servicios que ayuden a fortalecer la compañía, que se pongan la camiseta de la empresa y se sienta parte de ella.

- *¿Cómo toma sus decisiones de compra frente a los productos y servicios que le ofrece una Agencia de Comunicación?*

En la garantía desde la propuesta hacia el logro de los resultados que se den fruto de las acciones desarrolladas, que lo que se hace va a generar un resultado adicional a lo que ya se vienen haciendo, que sea visible el retorno de la inversión, en una relación gana-gana.

- *¿Cómo prefiere ser atendido por una Agencia de Comunicación?*

Me gusta ser escuchado, que sean tomadas en cuenta mis ideas, ya que en este negocio me siento afín a mi profesión y lo tengo tatuado en mi este tipo de negocio, y al tener un apoyo en términos de comunicación es tener al lado alguien que te escuche y te oriente, también que te abra los ojos y te muestre qué es lo más conveniente para llegar a las personas, a pesar de lo terco que sea. Es sentir un complemento en la labor y la gestión del negocio.

- *¿Cómo considera que es el poder de negociación de los clientes del sector?*

Hablando de lo básico, si uno no tiene el conocimiento profesional, no voy a ser capaz de negociar, por esto se debe escuchar a la otra parte para tomar una decisión. Lo importante es escuchar a la empresa usuaria, conocer qué necesita la empresa y cómo el proveedor puede complementarlos, para ofrecer las herramientas adecuadas y así tener la información que le

permita tener una adecuada negociación, sin mostrar todas las cartas desde el inicio, pero que permita un equilibrio gana-gana para ambas partes.

- *¿Qué tan sensible al precio es?*
Si somos sensibles pero por la experiencia que hemos tenido, donde hemos trabajado con personas tratando de bajar el precio, vimos que no era la mejor decisión. Ahora estamos dimensionando el proceso que conlleva una buena estrategia de comunicación con mejor contenido, centralizado y enfocado, por lo tanto, hemos llegado a la conclusión que no podemos despreciar el papel de mercadeo y comunicación, por ende es fundamental tener un aliado profesional y más, cuando los resultados se ven.

2. Percepción de otros proveedores

- *¿Quiénes son las principales Agencias de Comunicación de Medellín? ¿Por qué?*

Nombre	Fortalezas	Debilidades	Tamaño	Contrataría
Masif	Saben mucho de diseño de interiores de restaurantes, con conceptos claros del negocio.	Nivel de persuasión frente a nuevas ideas, con argumentos para darse a conocer, de forma muy puntual, con un interés directo. Se debe conocer muy bien al cliente, analizando muy bien tu necesidad.	No sabe	Si
Berlín Diseño	Dan seguridad en lo que saben, porque se ve manejo del tema, con fundamento y experiencia para brindar identidad al restaurante.	No hay ninguna.	Pequeños, están comenzando.	Si
Tienda Creativa	Experiencia desde lo personal y no desde lo comercial. Desde la comunicación, lo impacta como persona, no como proveedor.	No sabe	Medianos	No sabe porque no conoce su portafolio.
Sie7e	Conocimiento en mercadeo. Trabajo en equipo que tiene, con muy buena energía. Personal apasionado y teso.	Mejorar en la forma de fotografiar los productos para mostrar mejor lo que se vende en el restaurante.	Pequeños	Si

	Disposición a escuchar. Personas involucradas con la marca.			
--	--	--	--	--

- *¿Qué es lo que espera de una Agencia de Comunicación ¿nombre los 3 aspectos más relevantes)?*
 - Que se vean los resultados que se prometieron
 - Estar a la vanguardia en las tendencias de mercadeo y comunicación, no solo en redes sino en lo vivencial y todos los aspectos del negocio.
 - Que sea una simbiosis entre nosotros como restaurante y la empresa de comunicación, un aliado en la estrategia del negocio.

Anexo 12. Entrevista a Clientes de Sie7e Comunicaciones - Jorge Galeano, Socio y Gerente de Ammazza.

5 FUERZAS DE PORTER y MATRIZ EFE

3. Clientes del sector

- *¿Cuáles son sus necesidades y procesos de compra en el sector de Agencias de Comunicación? (3 servicios)*
 - Sostenimiento de la marca
 - Permanencia de la marca
 - Llegar a donde no nos conocen
 - Otros: posibilidad de hacer convenios, propuesta de canal institucional y eventos. Es salirse del día a día del negocio y aprovechar el potencial del negocio.

- *Cómo califica al sector de Agencias de Comunicación en cuanto a (de 1 a 5, donde 1 malo y 5 es excelente):*

○ Reputación	4
○ Calidad de productos y servicios	4
○ Servicio al cliente	4,5
○ Fuerza de ventas	2
○ Precio	No sabe

- *¿Cómo toma sus decisiones de compra frente a los productos y servicios que le ofrece una Agencia de Comunicación?*
 - Servicios que se puedan medir en resultados y en la ejecución, se dieron cuenta que tiene resultados intangibles que favorecen a la compañía.
 - Segmentar en cliente potenciales compradores los seguidores son clientes potenciales.
 - Análisis de riesgo o diagnóstico de debilidades desde la marca y comunicación. Es un tiempo de dedicado sin remuneración.

- *¿Cómo prefiere ser atendido por una Agencia de Comunicación?*

Cercanía del contacto, que se sienta aliado y parte de la empresa, un relacionamiento asertivo que se hace parte de la empresa, donde conoce mi negocio y se preocupa de la experiencia.

- *¿Cómo considera que es el poder de negociación de los clientes del sector?*

No es muy alto, corrimos con la suerte de tener un socio con experiencia en negociación. Las pymes se limitan a hacer contrapropuestas por la experiencia que tiene.

- *¿Qué tan sensible al precio es?*

Muy sensibles por la falta de análisis de riesgos, donde no se muestra la DOFA versus las capacidades y necesidades del negocio.

4. Percepción de otros proveedores

- *¿Quiénes son las principales Agencias de Comunicación de Medellín? ¿Por qué?*

Nombre	Fortalezas	Debilidades	Tamaño	Contrataría
Tienda Creativa	Experiencia desde lo personal y no desde lo comercial. Desde la comunicación, lo impacta como persona, no como proveedor.	No sabe	Medianos	No sabe porque no conoce su portafolio.
Sie7e	Disposición a escuchar. Personas involucradas con la marca.	No sabe	Pequeño	Si

- *¿Qué es lo que espera de una Agencia de Comunicación (nombre los 3 aspectos más relevantes)?*
 - Que conozca mi negocio, mi marca, mi empresa al detalle, en todas las áreas
 - La calidad humana, profesionalismo, experiencia y calidez, cercanía del personal de la empresa.
 - Proactividad que brinda.

Anexo 13. Encuesta para empresas Valle de Aburrá y Oriente Cercano

La presente encuesta hace parte de una investigación académica realizada por estudiantes de la maestría de Mercadeo con apoyo de la Institución Universitaria Esumer. Con su ayuda, esperamos conocer la probabilidad de contratación de servicios a una empresa de comunicación digital (sitios web, redes sociales, motores de búsqueda, plan de comunicaciones, entre otros).

Queremos resaltar que las respuestas son anónimas, garantizando así la total confidencialidad de estas, que serán tratadas de forma agregada y conjunta.

1. ¿Usted necesita apoyo de una empresa externa para impulsar las ventas en los canales digitales, tales como sitio web propio, otros sitios web, redes sociales, motores de búsqueda, entre otros?
 - a. si
 - b. no

2. ¿Cuáles de los siguientes servicios ha contemplado contratar/ha contratado con un externo?

Servicio	Si	No
Construcción de marca e identidad.		
Diseño y gestión del plan de comunicación.		
Conocimiento de públicos objetivo.		
Relacionamiento con medios de comunicación.		
Creación de comunidad (redes sociales).		
Diseño y gestión de medios de comunicación propios.		
Promoción de ventas.		
Endomarketing		
Gestión de crisis.		
Plan de voceros de la empresa.		
Campañas de publicidad.		
Diseño de sitio web		

3. ¿Qué monto estaría dispuesto a invertir en estrategias de comunicación que impulsen sus ventas?
 - a. Menos de \$1.000.000 al mes
 - b. Entre \$1.000.000 y \$3.000.000 al mes
 - c. Entre \$3.000.000 y \$5.000.000 al mes
 - d. Entre \$5.000.000 y \$8.000.000 al mes

- e. Entre \$8.000.000 y \$10.000.000 al mes
 - f. Más de \$10.000.000 al mes
4. Que usted contrate los servicios de una empresa experta en comunicación para impulsar sus ventas en los próximos 6 meses es:
- a. Muy probable
 - b. Probable
 - c. Neutral
 - d. Improbable
 - e. Muy improbable
5. ¿Qué modalidad de servicio contrataría para su empresa?
- a. Puntual (Una sola vez. Ej: Diseños de sitio web, construcción de marca, plan de comunicaciones, estudio de público objetivo, plan de voceros, evento)
 - b. Periódico (Servicios permanentes. Ej: gestión de redes sociales, gestión de medios de comunicación propios, promoción de ventas, endomarketing)
6. ¿En qué municipio tiene su sede principal la empresa en la que trabaja?
- a. Barbosa
 - b. Girardota
 - c. Copacabana
 - d. Bello
 - e. Medellín
 - f. Envigado
 - g. Itagüí
 - h. Sabaneta
 - i. La Estrella
 - j. Caldas
 - k. Rionegro
 - l. Guarne
 - m. Marinilla
 - n. Carmen de Viboral
 - o. Otro, cuál?
7. ¿De qué tamaño es la empresa?
- a. Micro (Hasta 10 trabajadores y activos inferiores a \$414.058.000 pesos)
 - b. Pequeña (Desde 11 hasta 50 empleados y activos entre \$414'058.000 y \$4.140'580.000 pesos)
 - c. Mediana (Desde 51 hasta 200 empleados y activos entre \$4.140'580.000 y \$24.843'480.000 pesos)
 - d. Grande (Más de 200 empleados y activos mayores a \$24.843'480.000)
8. ¿A qué sector económico pertenece la empresa?
- a. Sector agropecuario

- b. Sector servicios
- c. Sector industrial
- d. Sector de transporte
- e. Sector de comercio
- f. Sector financiero
- g. Sector de la construcción
- h. Sector minero y energético
- i. Sector de comunicaciones

9. ¿En qué año inició labores la empresa?
- a. 1950 a 1975
 - b. 1976 a 1985
 - c. 1986 a 1995
 - d. 1996 a 2005
 - e. 2006 a 2010
 - f. 2011 a 2015
 - g. 2016 a 2019