

## Universidad EAFIT

# Elementos clave que aporta el Mercadeo a los emprendimientos potenciales y nacientes en la ciudad de Medellín (Colombia). Una aproximación cualitativa

### **Carolina Agudelo Malaver**

Profesional en Comunicación Social, EAFIT, Colombia  
Estudiante Maestría en Mercadeo, EAFIT, Colombia  
cagude13@eafit.edu.co

### **Santiago Franco Ramírez**

Ingeniero Civil, Universidad EIA, Colombia  
Estudiante Maestría en Mercadeo, EAFIT, Colombia  
sfrancor@eafit.edu.co

### **John Fernando Macías Prada**

PhD (C) en Administración, EAFIT, Colombia  
PhD (C) en Estudios Organizaciones, UAM, México  
jmaciasp@eafit.edu.co

## **Resumen**

A partir de una investigación cualitativa, descriptiva y exploratoria, el artículo presenta los elementos clave que el mercadeo aporta a los emprendimientos que se encuentran en su etapa potencial o naciente en la ciudad de Medellín (Colombia). Para ello se realizaron entrevistas a profundidad, grupos focales y un acompañamiento a un emprendimiento de la ciudad, con el fin de explorar la aplicación de los conceptos del mercadeo que permiten mejorar la gestión de las iniciativas de negocio de los emprendedores. Entre los hallazgos se encuentra que los emprendedores estudiados no aplican metodologías ni herramientas de mercadeo definidas, que estén sustentadas en la teoría o estudios académicos y tampoco tienen un control de las acciones de mercadeo que implementan en sus empresas. Se logró detectar que el análisis del consumidor, el análisis competitivo, la gestión de precios y las estrategias de producto, son algunos de los principales elementos clave del mercadeo que podrían aportar al crecimiento de los emprendimientos estudiados y al desarrollo de sus estrategias de negocio, especialmente en las etapas tempranas de desarrollo de las iniciativas. El artículo propone una ruta de acción desde instituciones formadoras en Mercadeo para acompañar a los emprendimientos potenciales y nacientes de la ciudad, con el fin de que orienten sus acciones desde una aplicación consciente y juiciosa de aspectos clave del mercadeo que pueden ayudarles a ser exitosos en sus iniciativas empresariales.

## **Palabras clave:**

Emprendimiento, emprendedores, mercadeo, metodologías de mercadeo, Medellín.

## **Abstract**

From a qualitative, descriptive and exploratory investigation, the article presents the key elements that marketing brings to the ventures that are in their potential or nascent stage in the city of Medellín (Colombia). Interviews, focus groups and an accompaniment to a city venture were made to explore

the application of marketing concepts that improve the management of entrepreneurs' business initiatives. Among the findings it was found that the entrepreneurs didn't apply methodologies or marketing tools, based on academic theory or studies and also have no control over the marketing actions they implement in their companies. It was detected that consumer analysis, competitive analysis, price management and product strategies are some of the main key elements of marketing that could contribute to the growth of the ventures studied and the development of their business strategies, especially in the early stages of development of the initiatives. The article proposes a route of action from training institutions in Marketing to accompany the potential and nascent ventures of the city in order to guide their actions from a conscious and a meticulous application of key aspects of marketing that can help them to be successful in their business initiatives

**Key words:** Entrepreneurship, entrepreneurs, marketing, marketing methodologies, Medellín.

## 1 Introducción

Los emprendedores son actores fundamentales en el proceso de desarrollo, el aumento de la productividad y la innovación, dado que constituyen un motor clave para el empleo, crecimiento y progreso de los países (Lederman, Messina, Pienknagura & Rigolini, 2014). Tienen la capacidad de mejorar el tejido empresarial de los territorios y, por esa vía, contribuir al mejoramiento de la productividad, el rendimiento económico y mejorar el bienestar social de las personas (GEM, 2017). No obstante, existen diversos desafíos que los emprendedores deben afrontar para lograr consolidar sus iniciativas y, en efecto, realizar contribuciones clave para el desarrollo social y productivo (Aguirre, 2018).

En la ciudad de Medellín (Colombia) se han realizado esfuerzos importantes en las últimas décadas para fortalecer el tejido empresarial, mediante la promoción e implementación de planes y programas de fomento al emprendimiento empresarial (GEM, 2010). Con el fin de incentivar el crecimiento y desarrollo empresarial de Medellín, tanto las instituciones académicas como las gubernamentales, han desarrollado programas e iniciativas para el fortalecimiento del ecosistema emprendedor de la ciudad.

Algunas cifras del crecimiento de la actividad emprendedora en Medellín muestran que en 2015 los programas de desarrollo empresarial acompañaron a 23.707 personas y en 2018 la cifra llegó a 60.461. Se afirma también, que en el 2019 la Administración Municipal abrió en la ciudad seis convocatorias a emprendedores, con el fin de fortalecer el tejido empresarial, lo cual significa que hay un total de 1.266 cupos disponibles para que emprendedores de la ciudad reciban asesoría (Yepes, 2019).

“En el 2018 Colombia presentó un incremento en la Tasa de Actividad Emprendedora del 18,9%, compuesta en mayor proporción por emprendedores nacientes (60%), en relación con nuevos empresarios (40%)” (GEM, 2017).

Sin embargo, gran parte de los emprendimientos no son exitosos en su primer año de operación, debido a que se centran inicialmente en la consolidación de la idea de negocio, más no en el problema. La falta de análisis e interés en el consumidor es una de las principales fallas de los emprendedores a la hora de diagnosticar problemas de mercado. Esto involucra directamente a las áreas de conocimiento, estrategias y tácticas de mercadeo empleadas por los emprendedores. (Wedell-Wedellsborg, 2017). Según CBINSIGHTS (2019) una de las principales razones por la cual los emprendimientos fracasan, se debe a que fallan en planear la creación de sus productos o servicios, dado que las creaciones no están alineadas con una necesidad de mercado.

Dado que existen múltiples motivos por los que los emprendimientos fracasan (Parker, 2006; Aguirre, 2018), en la presente investigación se ha optado por comprender los elementos clave que aportan los conocimientos prácticos de la disciplina del mercadeo a los emprendimientos que se encuentran en su etapa potencial o naciente de la ciudad de Medellín.

Se asume que el mercadeo es una de las actividades de mayor importancia en las empresas, en tanto, Kotler & Keller (2012) afirman que el mercadeo desempeña un rol clave, ya que les permite prosperar financieramente y sobrevivir al entorno económico. Las diferentes áreas de una empresa no tendrían relevancia sin la suficiente demanda de los productos y servicios ofrecidos por la misma. “A menudo el éxito financiero, depende la habilidad del mercadeo” (Kotler & Keller 2012). En consecuencia, se plantea determinar los conceptos clave del mercadeo que podrían poner en práctica los emprendedores en Medellín, así como identificar las brechas en mercadeo que ellos poseen en el desarrollo de sus negocios, posibilita identificar cuáles son las principales incidencias de la aplicación de los conceptos y metodologías del mercadeo en la consolidación de sus modelos de negocio.

Por lo tanto, con el fin de conocer cuáles son los conceptos más relevantes e influyentes para los emprendedores en el desarrollo de sus empresas, así como sus falencias, se han considerado los aportes teóricos y académicos que ofrecen Kotler & Keller (2012), dos de los más reconocidos teóricos en mercadeo. Así mismo, se han tenido en cuenta las distintas ofertas académicas y perfiles profesionales de las instituciones académicas en Medellín que brindan formación en Mercadeo, con el ánimo de comparar dicha oferta con la realidad a la que se enfrenta un emprendedor en la ciudad de Medellín.

La investigación es de carácter cualitativo, descriptivo y exploratorio. Se realizó una aproximación a emprendedores de la ciudad de Medellín, cuyas iniciativas se encontraban en etapas potenciales o nacientes. Se llevaron a cabo cuatro fases de investigación. En la primera se hizo una aproximación a emprendimientos potenciales y nacientes que pudieran participar como experiencias de estudio y se hizo un balance de la oferta de formación en mercadeo que se ofrece en Medellín. En la segunda etapa se diseñaron y realizaron entrevistas a profundidad y grupos focales para desarrollar los objetivos propuestos. En el tercer momento se implementó un proceso de seguimiento y acompañamiento a un emprendimiento

seleccionado, con el fin de aplicar algunos conceptos y metodologías de mercado relevantes para esa iniciativa de empresa. Por último, en el cuarto momento, se hizo el análisis, validación y elaboración de hallazgos y conclusiones de la investigación, que se presentan en este artículo.

Este artículo está organizado de la siguiente manera: además de esta introducción, se presenta el marco contextual que orienta la investigación, a continuación, se presenta un marco conceptual que expone los conceptos de mercadeo en los cuales se basó esta investigación, seguido de la ruta metodológica y el diseño del análisis de la información. Seguidamente, se presenta un apartado de hallazgos y discusión de resultados. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones.

## 2 Marco Contextual

Según el Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2017) existen varios tipos de emprendimiento que se definen por la etapa de maduración en la que se encuentran: potencial, naciente, nuevo y empresa consolidada, ver (Figura 1).



Figura 1. Proceso emprendedor, según GEM  
Fuente: (Global Entrepreneurship Monitor, 2017)

Los emprendimientos potenciales se caracterizan por ser aquellas empresas que se encuentran en la primera fase del proceso emprendedor y en planes de desarrollar una futura actividad. Por otro lado, los emprendimientos nacientes y los nuevos emprendimientos corresponden a empresas que se encuentran en su fase inicial y a empresas que están en su etapa de consolidación, en donde ya se han iniciado negocios y se han pagado salarios, y finalmente, se presenta una fase de empresa

consolidada, en donde el emprendedor afirma que tiene una empresa superando la etapa de emprendimiento y ha pagado salarios por más de 42 meses.

Según indica el Observatorio Estratégico de la Alianza del Pacífico - OEAP (2018), en Colombia más del 90% de las empresas son microempresas, seguidas por las pequeñas, medianas y las grandes empresas. En el país la actividad emprendedora ha ido en aumento desde el año 2006 y en el año 2015, el 22,7% de la población activa colombiana estuvo involucrada en iniciativas emprendedoras de hasta 42 meses de vida (GEM, 2015).

Según el informe del OEAP (2018), las principales razones que ocasionan el cierre de las empresas en Colombia son los problemas de rentabilidad y de financiación. Adicionalmente, manifiesta que es necesario que el gobierno colombiano “no solo encamine esfuerzos hacia la creación de empresa, sino hacia el crecimiento y consolidación de las mismas” (OEAP, 2018, p. 31).

Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI, 2018), para lograr el mejoramiento del tejido empresarial en Colombia y, en particular, el fomento del emprendimiento, se hace necesaria la depuración de las leyes para la creación de empresas, la reducción de trámites, el régimen simple de tributación y la facturación electrónica, todo lo cual instituiría pasos importantes hacia el desafío de promover el emprendimiento en Colombia. Al respecto, *El Espectador* (2017), manifiesta que Colombia no cuenta con una estabilidad jurídica para las empresas, dada la creación de casi 10.000 normas que afectan la competencia empresarial.

En términos institucionales, Medellín ha sido una ciudad pionera en Colombia en contar con un entorno que ha facilitado el fomento de emprendimientos empresariales. La ciudad ha contado con una oferta variada que ha fortalecido un ecosistema de acompañamiento, promoción y gestión de los emprendimientos. La Tabla 1 muestra la oferta de la ciudad con los actores institucionales más influyentes del ecosistema emprendedor.

OFERTA DE CIUDAD - ECOSISTEMA EMPRENDEDOR						
Entidades del ecosistema emprendedor de Medellín						
	Alcaldía de Medellín	Ruta N	Créame	INNpulsa	ANDI del futuro	CUEE 2.0
Programas	Cedezo Capital Semilla Parque E Aceleración Alistamiento Financiero Talento Local Acceso a Mercados	Ruta N Capital Landing Empresarial Proyecto Fondos CT+I Regalias CATI Spin-Off Colombia Ventures Capital Emprendedor Laboratorio de negocios Laboratorio vivo Vive Lab	Créame Creación Créame Fortalecimiento Créame Aceleración Créame Sostenible Créame Agronegocio	Innovación y Emprendimiento Mentalidad y Cultura Desarrollo Empresarial	Red de Emprendedores Cultura e Innovación	Talento Humano Financiación Plataformas

Tabla 1. Oferta de ciudad Ecosistema emprendedor

Fuente: Elaboración Propia - Consultar los anexos para el detalle de los programas.

Entre las entidades de la ciudad que participan en el ecosistema de emprendimiento se encuentran, entre otros, la Alcaldía de Medellín, la cual promueve acciones y facilita el tránsito de recursos para apoyar a los emprendedores. También está la incubadora y aceleradora de empresas Créame, una entidad público - privada, que

se ocupa de gestionar y ejecutar la política pública de emprendimiento y que promueve servicios que maximizan el valor empresarial. Así mismo, otro actor clave es la corporación Ruta N, también de carácter público - privado, es considerada el centro de negocios e innovación de Medellín, que trabaja para transformar a la ciudad en una economía del conocimiento. Por su parte, en años recientes aliados extranjeros también han tenido participaciones clave en Medellín. Es el caso de Prodem, el programa de desarrollo emprendedor en Argentina, que se dedica a realizar actividades de investigación, asistencia e información en el área de emprendimiento e innovación, colaborando con gobiernos, organismos internacionales y otras instituciones que fomentan el emprendimiento dinámico y la innovación.

Estas entidades han tenido relevancia para el ecosistema emprendedor de Medellín desde su misión de apoyar la innovación y creación de empresas para dinamizar el crecimiento económico. Adicionalmente, todas cuentan con un componente público, lo cual hace que sean incluyentes y dinamizadoras del tejido empresarial. Justamente, como parte de los esfuerzos para promover el crecimiento y desarrollo empresarial en la ciudad, la Alcaldía de Medellín, en colaboración con Créame, Prodem, la Universidad Nacional de General Sarmiento y Ruta N desarrollaron en 2018 un estudio de medición de brechas de los emprendedores llamado “Condiciones para el emprendimiento dinámico e innovador en Medellín: Hacia una nueva etapa del ecosistema”.

Según el estudio mencionado, la ciudad se destaca por haber sido pionera en América Latina en la implementación de iniciativas a favor del emprendimiento y la innovación, e incluso afirma que Medellín iguala o supera a otras ciudades de Colombia en casi todas las dimensiones del índice de condiciones para el emprendimiento dinámico. (Alcaldía de Medellín, Créame Incubadora & Prodem Argentina, 2019).

Para estos autores institucionales, pese a los desafíos que enfrentan las nuevas iniciativas de negocios en la ciudad, el tipo de emprendimiento que caracteriza a Medellín es el dinámico. El término emprendimiento dinámico es aquel que no solo es capaz de sobrevivir a los primeros años, los cuales son considerados como los de mayor mortalidad empresarial, sino de superarlos y convertirse en al menos una nueva pequeña y mediana empresa (pyme) competitiva, con aspiración potencial de seguir creciendo sobre la base de la diferenciación y/o la innovación y el liderazgo de equipos potentes (Alcaldía de Medellín, Créame Incubadora & Prodem Argentina, 2019). Para promover este tipo de emprendimiento dinámico en Medellín, las instituciones que participan en el ecosistema han propuesto un marco conceptual sistémico con tres ejes claves: Apoyo Institucional, Capital Humano Emprendedor y Espacio de Oportunidades. Cada eje está conformado por una serie de dimensiones: el apoyo institucional contiene los procesos de financiamiento, desarrollo de políticas y regulaciones, y la gestión del capital social; el eje de capital humano abarca los componentes culturales, el sistema educativo, las condiciones sociales. Por último, el eje de oportunidades implica el establecimiento de unas,

plataformas de ciencia, tecnología e innovación (CTI) y condiciones de la demanda (Figura 2).



Figura 2. Marco Conceptual Sistémico

Fuente: Alcaldía de Medellín, Créame Incubadora & Prodem Argentina, 2019.

De acuerdo con los actores institucionales del ecosistema de emprendimiento, se identifica que uno de los mayores dinamizadores de los emprendimientos y cultura emprendedora viene desde la formación laboral temprana. Las falencias de empresas ya consolidadas presentan oportunidades para empleados que se convierten en emprendedores al desarrollar spinoffs que cubren dichas falencias. Las grandes empresas del ecosistema contribuyen así al emprendimiento en Medellín, ya que son las que generalmente están lideradas o dirigidas por personas con visión, contactos y son las que brindan formación empresarial a estas spinoffs provenientes de las mismas. (Alcaldía de Medellín, Créame Incubadora & Prodem Argentina, 2019).

Uno de los aspectos a mejorar o las brechas más amplias de los emprendimientos empresariales están ligadas a la visión empresarial. Una dimensión clave es la educación emprendedora, la cual se logra a través de ciertas condiciones que influyen directamente en la vida del emprendedor. Estas condiciones están dadas por el sistema social, educativo, la familia y la cultura (Alcaldía de Medellín, Créame Incubadora & Prodem Argentina, 2019). La Alcaldía de Medellín (2010) afirma que en la década del setenta, las microempresas se hacían a pulso, con la intuición y perseverancia de los empresarios, quienes en su mayoría no contaban con formación en educación superior y solo los motivaba el deseo de salir adelante. Se asegura que solamente algunos de ellos accedían a unas capacitaciones básicas por parte del Sena para sortear muchos de los retos que se iban presentando con el manejo de la empresa. Hacia principios de los años noventa, el desencadenamiento de ofertas para el apoyo a la creación y el desarrollo de empresas adquirieron mayor fuerza y, por ejemplo, en el año 1996 se creó la

Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia (IEBTA), hoy Créame. De acuerdo a esto, se afirma igualmente que con el pasar de los años las instituciones colombianas han caído en cuenta de la importancia de concientizar a la gente sobre la innovación empresarial para poder competir, así como de la relevancia que tienen las redes empresariales y las iniciativas de ciudad para buscar nuevas oportunidades y avances en el desarrollo económico. (La Alcaldía de Medellín, 2010).

Otro tema que influencia el desempeño de los emprendedores ha sido la desigualdad, que sigue siendo un problema acuciante para los habitantes de Medellín (García, Smith y Rivera, 2018). El reto de afrontar las vulnerabilidades e inequidades representa una barrera para lograr el crecimiento de las clases sociales y brindar acceso al bienestar. “Después de ser conocida como la ‘capital mundial del asesinato’ en la década de 1990, Medellín ha sido pionera en formas innovadoras de planificación y gestión de la ciudad y fue aclamada como la ciudad más innovadora del mundo por el Urban Land Institute (ULI) en 2013.” (García & Smith y Rivera, 2018). Así mismo, los autores afirman que Hosting the World Urban Forum en 2014 le permitió a la ciudad mostrar su enfoque, cuyos elementos clave han sido: la creación de una infraestructura de transporte innovadora que une los distritos periféricos más pobres con el centro de la ciudad, regeneración dirigida por la cultura; una exitosa empresa de servicios públicos de propiedad municipal y un fuerte apoyo al desarrollo local del sector empresarial local.

En cuanto al capital social, es notable que en Medellín se resalta a la capacidad de tejer redes de contacto, tanto empresariales como institucionales, así como entablar un buen relacionamiento con capacitadores, educadores y generar colegaje entre emprendedores, se puede decir que en Medellín se ha asumido que tener un tejido social fuerte es fundamental para el dinamismo de los emprendedores, dado que fortalecer las clases sociales permite el acceso a la educación y la construcción de redes. El acceso a la educación no solo promueve el conocimiento si no también el acceso a grupos y actividades dentro de las universidades que estimulan e incuban emprendimientos (Alcaldía de Medellín, Créame Incubadora & Prodem Argentina, 2019). Moloney (2019), afirma que Paula Zapata, quien encabeza la oficina de desarrollo económico de la alcaldía de Medellín, dijo que el pasado violento de la ciudad había llevado a una tradición de que el sector público, los líderes empresariales y las universidades se unieran para resolver problemas sociales. De igual manera, afirma que Ruta N ha apoyado a docenas de empresas sociales y tecnológicas en la última década, al ofrecer oportunidades gratuitas de tutoría y talleres sobre finanzas y tecnología, así como ayuda con el acceso a fondos y préstamos a bajo interés (Moloney, 2019).

La cultura emprendedora es la dimensión con mayor desarrollo en la ciudad (Alcaldía de Medellín, Créame Incubadora & Prodem Argentina, 2019). Se describe que hay gran valoración y admiración hacia los empresarios locales, un contexto emprendedor que llena de orgullo a la ciudad de Medellín y una gran tarea por parte los medios de comunicación en materia de difusión de eventos y promoción de las entidades. Otro aspecto influyente que se resalta en la cultura emprendedora es la

valoración del éxito ajeno, y como aspectos a mejorar, la aceptación de riesgos y valoración social del fracaso (Alcaldía de Medellín, Créame Incubadora & Prodem Argentina, 2019).

En cuanto a la estructura empresarial, la ciudad de Medellín se encuentra muy bien valorada. La ciudad genera demanda y crea oportunidades para los emprendimientos. Sin embargo, esto puede crear un efecto limitante, ya que hasta cierto punto las metas de los emprendedores pueden concentrarse solamente en ser proveedores de las grandes empresas locales (GEM, 2010).

Alcaldía de Medellín, Créame Incubadora & Prodem Argentina (2019) describen que los empresarios se encuentran muy centrados en la cultura paisa y no hay una mayor visión de las tendencias y aspectos globales. Según la Alcaldía (2010), es importante resaltar que, sin mercados externos no hay innovación, y por ende, tanto las instituciones como los emprendedores deben preocuparse por encontrar la manera de llevar a Medellín al mundo y cómo traer el mundo a Medellín generando redes internacionales en la búsqueda de una mayor conexión y de traspasar fronteras comerciales en el mundo.

Con todo lo planteado, aunque el panorama local es alentador, gracias a las instituciones y articuladores del ecosistema (Otis, 2014), existen muchas oportunidades de mejora en los servicios prestados a los emprendedores, que podrían optimizar la comunicación entre la oferta institucional y estos emprendedores, así como los procesos de internacionalización y la coordinación de los actores del ecosistema, para obtener objetivos alineados y un marco regulatorio que trate de una manera diferente a los emprendimientos en sus diferentes etapas, impulsando así su crecimiento (Alcaldía de Medellín, Créame Incubadora & Prodem Argentina, 2019).

Algunas de las dificultades que presentan los emprendimientos locales giran en torno, muchas veces, al desconocimiento de los emprendedores sobre mecanismos y estrategias de gestión de sus iniciativas, desde asuntos de administración de capacidades y recursos, hasta asuntos de mercadeo y gestión de marca.

Las iniciativas empresariales no cumplen con sus objetivos financieros o fracasan por completo, lo cual se debe a que los emprendedores, en la etapa de desarrollo y crecimiento, se concentran principalmente en ser creativos e innovadores, invirtiendo tiempo y recursos significativos en el diseño y la creación de productos, con el fin de monetizarlos (CBINSIGHTS, 2019; McCarthy, 2017).

La OEAP (2018) indica que, a la baja rentabilidad de los pequeños emprendimientos, se le suma una alta carga impositiva que afecta constantemente a los empresarios, dificultando su capacidad de crecimiento y desarrollo. Así mismo, la Revista Dinero (2018), manifiesta que el acceso a redes de contactos o mentores y la falta de preparación y conocimiento son algunos de los principales obstáculos que enfrentan los emprendedores a la hora de crear su negocio.

Adicionalmente, entre las problemáticas principales que tienen los emprendedores en Medellín se encuentra que su capacidad de relacionarse no va más allá del círculo cercano de amigos (Alcaldía de Medellín, et Al. 2019). A pesar de esto, se afirma que cuando se logra salir del círculo cercano de amigos, la capacidad de relacionarse se encuentra enmarcada en los segmentos sociales, fase desalentadora debido a la diferencia social existente. Autores como Ramírez (2014) comentan que, para el caso de Medellín, en general, los emprendedores deben trabajar muy duro para desarrollar redes sociales que permitan el crecimiento de los negocios (Ramírez, 2014), lo cual presenta un obstáculo para la consolidación de su iniciativa.

Algunos estudios (Ramírez, 2014; Alcaldía de Medellín, Créame Incubadora & Prodem Argentina, 2019) han mostrado que cuando un emprendedor local logra pasar la barrera social, generalmente ya tienen su emprendimiento en etapas maduras de negociación, lo cual les permite relacionarse con empresarios y otros emprendedores con mayor experiencia. También se ha notado que las instituciones, eventos y ambientes de *coworking* potencian estas relaciones y facilitan el acceso a asesorías, fondos de capital, inversionistas y negocios entre empresarios.

Todos los anteriores elementos permiten ver que para los emprendimientos se hace indispensable no solo contar con un entorno favorable para sus iniciativas sino, además, poseer los conocimientos y estrategias clave que les permita diseñar, controlar y gestionar los aspectos del negocio, sus recursos y capacidades, entre todo lo cual, los elementos de mercadeo del negocio juegan un papel fundamental.

### **3 Marco conceptual**

Con el fin de identificar los elementos relevantes del mercadeo para el desarrollo de los emprendimientos, es importante considerar los aportes de autores como Philip Kotler, uno de los mayores teóricos de esta disciplina, cuyos abordajes conceptuales permiten cualificar y perfeccionar las experiencias de emprendimiento en fases tempranas.

Para Kotler y Armstrong (2012), el proceso de mercadeo se relaciona con el manejo de las relaciones redituables con el cliente. Su objetivo es crear valor para los clientes y obtener valor de ellos a cambio. Como un primer paso, los practicantes de mercadeo deben entender las necesidades y los deseos del cliente, así como el mercado dentro del cual operan. De igual modo, los autores establecen que el mercadeo desempeña un rol clave en las empresas y es gracias a las buenas prácticas puestas en marcha que los negocios pueden prosperar financieramente y sobrevivir al entorno económico, gracias a que exige conocimiento, entendimiento y comunicación transversal entre todas las áreas y procesos de la empresa (área financiera, operaciones, logísticas, producción, etc.).

Esta comprensión del proceso de mercadeo asume que éste va mucho más allá del sentido arcaico de realizar una venta, implica el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente. En este sentido Kotler & Keller (2012) explican que si el practicante de mercadeo entiende bien las necesidades del consumidor; si desarrolla productos que ofrezcan un valor superior al cliente, si fija sus precios, distribuye y promueve de manera eficaz sus productos, estos se venderán con mayor facilidad, generando no solo ganancias sino también valor para todas las partes implicadas en el negocio. Por lo tanto, una buena experiencia de mercadeo no es accidental, sino que es el resultado de un ejercicio de planificación y ejecución, utilizando herramientas y técnicas apropiadas para cada contexto empresarial específico. De allí que se afirme que el mercadeo se convierte, tanto en ciencia como en arte, conforme los especialistas en mercadeo se esfuerzan para encontrar nuevas soluciones creativas a los desafíos generalmente complejos y profundos del entorno (Kotler & Keller, 2012).

La Figura 3 presenta el diagrama de Kotler & Keller (2012), el cual explica los procesos y áreas involucradas en la gestión del área de mercadeo. Estos elementos orientan la presente investigación como referentes conceptuales que permiten indagar los vínculos entre estos aspectos conceptuales y su uso o ejecución en escenarios reales de gestión de los emprendimientos empresariales que interesa estudiar en la ciudad de Medellín.

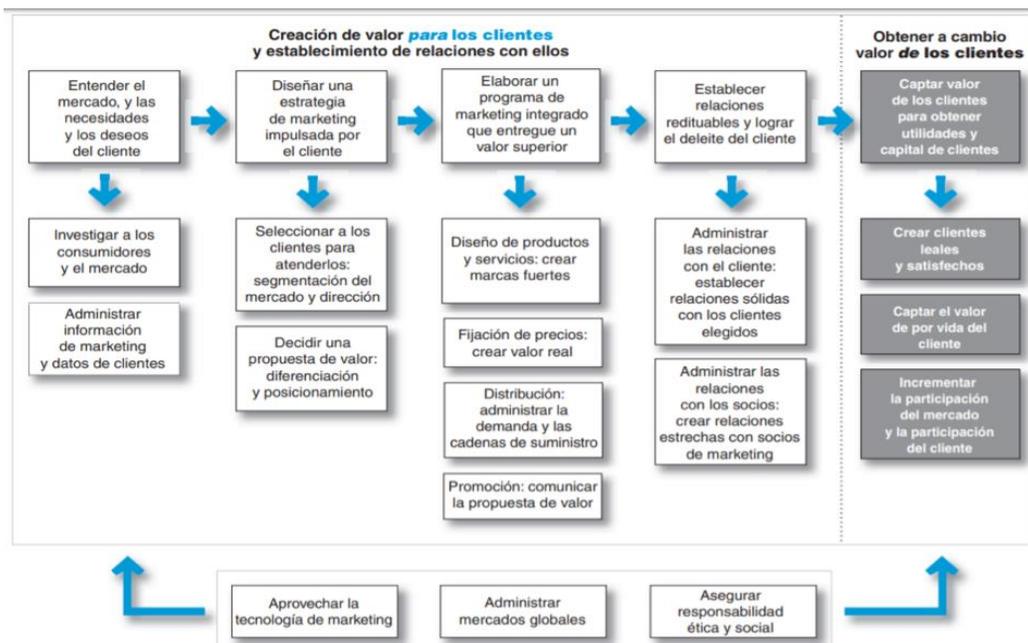


Figura 3. Modelo y proceso de mercadeo  
Fuente: Kotler & Keller (2012).

Kotler y Keller (2012) explican que el primer paso en el proceso de mercadeo es entender el mercado por parte del practicante, esto es, las necesidades y los deseos del cliente para luego diseñar una estrategia adecuada. Al centrarse en el cliente y entendiendo el concepto de 'valor superior' se elabora un plan de mercadeo

integrado, cumpliendo la promesa de valor que caracteriza al negocio. De esta manera, se establecen relaciones redituables para lograr el deleite del cliente y obtener así utilidades, asertividad y capital en el largo plazo.

Con el ánimo de abordar a los emprendedores, objeto de estudio, desde los referentes conceptuales de Kotler, se considera importante tener en cuenta los 10 mandamientos que debe seguir un practicante de Mercadeo en el proceso de su gestión empresarial. Dado que los emprendedores son los mismos practicantes de Mercadeo dentro de sus emprendimientos, los mandamientos presentados a continuación facilitan la evaluación, entendimiento y acercamiento a los emprendimientos objeto de estudio para detectar las brechas y prácticas empleadas en su rol empresarial.

#### **LOS 10 MANDAMIENTO PARA LA DIRECCIÓN DE MERCADEO DE KOTLER**

- 1) La empresa segmenta el mercado, elige los mejores segmentos y desarrolla una posición fuerte en cada uno de los segmentos elegidos.
- 2) La empresa traza gráficamente las necesidades, percepciones, preferencias y conducta de sus clientes, y motiva a los diferentes participantes en el negocio a que se obsesionen con atender y satisfacer a los clientes.
- 3) La empresa conoce a sus competidores más importantes, así como sus fortalezas y debilidades.
- 4) La empresa hace que los diferentes participantes en el negocio se vuelvan sus socios y los recompensa generosamente.
- 5) La empresa desarrolla sistemas para identificar oportunidades, clasificándolas y eligiendo las mejores.
- 6) La empresa gestiona un sistema de planificación de marketing que conduce a planes a corto y a largo plazo perspicaces.
- 7) La empresa ejerce un fuerte control sobre su mezcla de productos y servicios.
- 8) La empresa crea marcas fuertes utilizando las herramientas de promoción y comunicación que sean más eficientes en cuanto a costos.
- 9) La empresa genera liderazgo de marketing y un espíritu de equipo entre sus diferentes departamentos.
- 10) La empresa constantemente añade tecnología que le da una ventaja competitiva en el mercado.

Tabla 2 - Los 10 mandamientos para la Dirección de Mercadeo de Kotler  
Fuente: Adaptación de (Kotler, 2004, pp. 10, 145-148).

Así mismo, se considera importante para la presente investigación, que todo emprendedor y en general Director de Mercadeo, se realice las siguientes preguntas planteadas por Kotler & Keller (2012) con el fin de obtener un diagnóstico inicial.

#### **PREGUNTAS QUE DEBE HACERSE TODO DIRECTOR DE MERCADEO**

1. ¿Cómo podemos identificar y elegir el (los) segmento(s) de mercado correcto(s)?
2. ¿Cómo podemos diferenciar nuestras ofertas?

3. ¿Cómo deberíamos responder a los clientes que compran con base en el precio?
4. ¿Cómo podemos competir contra competidores de bajo costo y precio bajo?
5. ¿En qué medida podemos personalizar nuestra oferta para cada cliente?
6. ¿Cómo podemos hacer crecer nuestro negocio?
7. ¿Cómo podemos crear marcas más fuertes?

Tabla 3 - Preguntas que debe hacerse todo Director de Mercadeo  
Fuente: Kotler & Keller (2012)

En el caso de la oferta académica que se observa en la ciudad de Medellín en materia de formación en mercadeo, es posible observar que en la ciudad actualmente existen cuatro universidades que brindan este tipo de formación: la Universidad EAFIT, la Universidad Pontificia Bolivariana, la Institución Universitaria ESUMER y la Universidad de Medellín (Tabla 4). Esta oferta académica se caracteriza por el hecho de que todas, en su plan de estudios, guardan estrecha relación con lo planteado por Philip Kotler, Gary Armstrong y Kevin Keller. Adicionalmente, el orden en que se presentan las asignaturas durante el desarrollo del plan de estudios, es similar a la secuencia propuesta por los autores en el contenido académico de sus libros.

Al momento de realizar una comparación entre las universidades, se detecta que el contenido ofrecido es muy similar desde la lectura del pensum y el orden cronológico que les dan a las asignaturas. En general se cubren los mismos conceptos, tales como: Definición e importancia de mercadeo, competencia y entorno, análisis del consumidor, investigación de mercados, estrategia de producto, mercadeo de servicios, estrategia de precios, canales de venta y distribución, comunicaciones de mercadeo, ventas, marca, mercadeo relacional y desarrollo de planes de mercadeo.

Teoría		Oferta académica Maestría en mercadeo en la ciudad de Medellín			
Marketing Philip Kotler / Gary Armstrong	Dirección de marketing Philip Kotler / Kevin Lane Keller	EAFIT	U.P.B	ESUMER	Universidad de Medellín
Marketing, creación y captación de valor del cliente	Definición e importancia del Marketing		Marketing y economía	Epistemología del marketing	
Análisis del entorno de marketing	Relaciones con la competencia	Análisis competitivo	Inteligencia competitiva	Competitividad y prospectiva	
Creación de una ventaja competitiva				Análisis del entorno	
Mercados de consumo y comportamiento de compra de los consumidores	Análisis de los mercados de consumo	Análisis del consumidor	Comportamiento del consumidor	Comportamiento del consumidor	Comportamiento y psicología del consumidor
Administración de la información de marketing	Recopilación de información y pronósticos de la demanda	Métodos cuantitativos Investigación cualitativa	Estadística Sistemas de información e investigación de mercados	Investigación de mercados Sistemas de información y tecnologías para mercadeo	Investigación de mercados
Aritmética de marketing	Investigación de mercados	Investigación cuantitativa			
Productos, servicios y marcas	Establecimiento de la estrategia de productos	Estrategia de producto			
Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida de los productos		Innovación y desarrollo de nuevos productos	Producto y empaque	Nuevos Productos	
	Diseño y gestión de servicios	Mercadeo de servicios	Servicios		
Estrategias de fijación de precios y obtención de del valor del cliente	Desarrollo de estrategias y programas de precios	Gestión de precios	Finanzas y estrategia de precios	Sistema presupuestal y política de precios	Gerencia financiera
Comprensión de la fijación de precios y obtención del valor del cliente					
Canales de marketing: transferencia de valor para el cliente	Diseño y gestión de los canales integrados de venta	Canales de distribución	Logística	Logística y canales de distribución	Gerencia logística
Venta al menudeo y al mayoreo	Gestión de la distribución de la venta minorista y de la mayorista y la de la logística ce mercado				
Comunicación de valor para el cliente: estrategia de comunicación de marketing integrada	Diseño y gestión de comunicaciones integradas de marketing	Comunicación de mercadeo	Comunicación de mercadeo	Comunicaciones integradas	
Publicidad y relaciones públicas					
Ventas personales y promoción de ventas	Acceso a mercados globales	Dirección de ventas	Negociación	Gerencias Comercial y de servicio	Gerencia de negociación y ventas
El mercado global		Gerencia de marca	Construcción y gerencia de marca	Mercadeo y negociación internacional	Mercadeo internacional Geopolítica Mundial
Marketing directo y marketing en línea: establecimiento de relaciones directas con los clientes	Creación de de relaciones de lealtad y de lrgo plazo	Mercadeo relacional	Mercadeo relacional		
Empresa y estrategia: Asociaciones para establecer relaciones con los clientes					
	Generación del crecimiento rentable a largo plazo	Gerencia de proyectos de mercadeo	Gerencia contemporánea	Modelos gerenciales	Gerencia de mercadeo
Plan de marketing	Desarrollo de estrategias y planes de marketing	Plan de mercadeo	Plan de marketing corporativo		Plan de mercadeo
Estrategia de marketing impulsada por el cliente			Clientes		
Marketing Sustentable: ética y responsabilidad social					
Mercados de negocios y comportamiento de compra de los negocios	Análisis de mercados empresariales				
		Mercadeo digital	Mercadeo digital		
			Auditoría de marca	Auditoría de marketing	

Tabla 4: Oferta Académica Superior en la Ciudad de Medellín vs Teoría del Marketing  
Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, de acuerdo con la información de los programas que ofrecen formación elaboración de la tabla expuesta, se puede observar que la oferta académica y profesional en la ciudad de Medellín, en general, aborda los principales temas

expuestos por los autores en los libros sobre mercadeo de Kotler y Armstrong (2012) y Kotler y Keller (2012).

#### **4 Metodología**

Esta investigación es de carácter cualitativo, descriptivo y exploratorio, dado que brinda la posibilidad de realizar una aproximación al fenómeno de las necesidades de los emprendimientos de fase temprana en Medellín, con el fin de generar un conocimiento comprensivo sobre el tema y eventualmente aportar elementos significativos a este tipo de iniciativas en la ciudad.

El objetivo de una investigación cualitativa es proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven. Según Galeano (2004) un enfoque cualitativo permite abordar realidades subjetivas e intersubjetivas como objetos legítimos de conocimientos científicos. Así mismo, apunta a la comprensión de la realidad, como resultado de un proceso histórico de construcción a partir de las lógicas de sus actores y reconoce, entre otros aspectos, la subjetividad como condición del conocimiento, la validez estratégica (con un fin), la confiabilidad en las fuentes (no en los instrumentos), la sistematicidad (en la construcción conceptual) y la comunicabilidad mediante múltiples lenguajes. Este enfoque permite abordar la construcción de este artículo desde la óptica de la descripción comprensiva y conocer la realidad de los sujetos investigados.

Como parte de la ruta metodológica se llevaron a cabo cuatro fases de investigación. Previo a la primera fase, se hizo una aproximación a emprendimientos potenciales y nacientes que pudieran participar como experiencias de estudio y se hizo un balance de la oferta de formación en mercadeo que se ofrece en Medellín. En la primera fase se diseñaron y realizaron entrevistas a profundidad, en la segunda fase se llevó a cabo una sesión de grupo focal y en la tercera fase se implementó un proceso de seguimiento y acompañamiento a un emprendimiento seleccionado, con el fin de aplicar algunos conceptos y metodologías de mercadeo relevantes para esa iniciativa de empresa. Finalmente se hizo el análisis, validación y elaboración de hallazgos y conclusiones de la investigación, que se presentan en este artículo.

Como se mencionaba anteriormente, se hizo un levantamiento de posibles emprendedores, quienes cumplieran con el perfil de emprendimiento potencial o naciente. Uno de los criterios principales de selección era que los emprendedores estuvieran interesados en temas afines al mercadeo y de qué manera podrían beneficiarse de esto. Es importante resaltar que gran parte de la selección fue determinada por la cercanía con los emprendedores.

**Fase 1.** Para el desarrollo de la primera fase de la metodología se realizaron 5 entrevistas a profundidad entre septiembre y octubre del año 2019, para las cuales se desarrolló una guía de preguntas basada en los conceptos planteados por Kotler

& Armstrong (2012), así como en los contenidos de la oferta académica en Medellín presentada anteriormente en la tabla 2 y en las preguntas que deben hacerse todos los emprendedores y Directores de Mercadeo, con el fin de analizar qué tan afines están los emprendedores con los conceptos planteados.

Los emprendedores entrevistados forman parte de las empresas Esfera Viva, Monte Rojo, Maquia, Nuba y Ziclo Solar. Estos emprendedores son personas entre los 25 y los 30 años de edad de la ciudad de Medellín, pertenecientes a los estratos 5 y 6. Así mismo, estos emprendedores representan empresas que hacen parte de diferentes industrias, así como de diferentes categorías de productos y servicios, como se puede ver en la Tabla 5.

<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDIMIENTOS OBJETO DE ESTUDIO DURANTE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD</b>				
<b>EMPRENDIMIENTOS PARTICIPANTES</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>PRODUCTO O SERVICIO</b>	<b>VIGENCIA EN EL MERCADO</b>	<b>INGRESOS ANUALES</b>
Esfera Viva	Sostenibilidad social y ambiental	Generación de estrategias para la educación y cultura empresarial	3 años	150 millones
Maquia	Joyería y accesorios	Joyas y accesorios	5 años	132 millones
Monte Rojo	Alimentos Consumo masivo	Snacks	5 años	5.000 millones
Nuba	Tecnología	Computación en la nube para empresas	8 años	8.000 millones
Ziclo Solar	Desarrollo energético Medio ambiente	Producción, comercialización de paneles solares y diseño estratégico para el consumo energético	6 años	7.000 millones

Tabla 5 - Características de los emprendimientos objeto de estudio - Entrevistas a profundidad  
Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de estas entrevistas fue determinar los conceptos clave de mercadeo que podrían emplear los emprendimientos potenciales y/o nacientes y que les son necesarios para desarrollar sus iniciativas empresariales.

**Fase 2.** Para el desarrollo de la segunda fase se realizó una sesión de grupo focal el 7 de noviembre del año 2019, en la Cámara Gesell de la Universidad EAFIT, en donde se contó con la participación de 6 emprendedores de la ciudad de Medellín que participaron para identificar las brechas en mercadeo que tienen cotidianamente en sus negocios (Tabla 6). Es importante resaltar que 5 de los 6 emprendedores fueron nuevos participantes que no formaron parte de la primera fase.

Para el desarrollo de esta reunión se construyó un instrumento centrado en 5 categorías: Ecosistema emprendedor, concepto de mercadeo, interacción de mercadeo en el emprendimiento, oferta de valor y necesidades percibidas en el emprendimiento. Estas categorías fueron definidas a partir del contexto que presenta el ecosistema emprendedor en Medellín y de los conceptos de mercadeo propuestos por Kotler, según el marco conceptual.

<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDIMIENTOS OBJETO DE ESTUDIO PARTICIPANTES EN EL GRUPO FOCAL</b>			
<b>EMPRENDIMIENTOS PARTICIPANTES</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>PRODUCTO O SERVICIO</b>	<b>VIGENCIA EN EL MERCADO</b>
Blow Fisk	Cigarrillos electrónicos	Vaporizadores, cigarrillos y esencias	3 años
Bebo Gelatería	(Retail - consumo masivo)	Helados	3 años
Magno Diseño	Textil	Sublimación y estampación	1 año
DaCapo	Producción audiovisual y Tecnología	Producción audiovisual	5 años
Maquia	Joyería y accesorios	Joyería y accesorios	5 años
Olmo Leather Bags	Marroquinería	Bolsos	3 años

Tabla 6 - Características de los emprendimientos objeto de estudio - Grupo focal  
Fuente: Elaboración propia.

**Fase 3.** Como parte de un marco contextual para la metodología, especialmente para el desarrollo de la tercera fase, es importante resaltar una experiencia vivida previa a la investigación por parte de los investigadores: Entre marzo y abril de 2019, se realizó una sesión de transferencia de conocimiento a una emprendedora de la ciudad de Medellín, quien buscaba aprender y ampliar conocimientos de mercadeo para aplicar a su emprendimiento con el fin de impulsar el crecimiento de su compañía. Las sesiones de transferencia de conocimiento fueron realizadas, de acuerdo con los conocimientos adquiridos por parte de los investigadores durante la Maestría en Mercadeo de la Universidad EAFIT. Estas sesiones estuvieron enmarcadas de acuerdo con el plan de estudio de la universidad, las memorias y trabajos de cada asignatura, en donde se tomaron los conceptos y las metodologías más relevantes, de acuerdo con la etapa en la que se encontraba el emprendimiento.

Los temas tratados durante la sesión inicial de transferencia de conocimiento y asesoría para el emprendimiento, se centraron en el análisis de la competencia, análisis de mercado, recursos como matrices para diseño, innovación y creación de productos y matrices de análisis de competencia. Se, hizo, así mismo, énfasis en la gestión y definición del precio de acuerdo con los atributos de cada producto y de la marca. De la misma manera se tuvieron en cuenta conceptos para el análisis del consumidor, relacionamiento, gestión de ventas y *branding*. Es importante resaltar que los temas centrales presentados en la sesión de conocimiento se tuvieron en cuenta principalmente a petición de la emprendedora. Adicionalmente, en su momento, la sesión de transferencia de conocimiento no tenía un fin investigativo, sin embargo, la secuencia y los conceptos presentados guardaron una estrecha relación con el orden establecido por la academia.

De acuerdo a lo anterior, los investigadores deciden retomar la experiencia vivida con la emprendedora mencionada, con el fin de identificar las principales incidencias del mercadeo en el desarrollo del emprendimiento. Para lograr esto se consolidó la tercera fase en el marco de la investigación, consistente en ese acompañamiento a la iniciativa empresarial, mediante la realización de un *workshop* conformado por dos subfases (3,1 y 3,2).

La subfase 3.1 se realizó el 21 de noviembre de 2019, la cual consistió en una reconstrucción de las sesiones de transmisión de conocimiento, donde el objetivo principal fue conocer el impacto que tuvo el conocimiento transferido. Se indagó con la emprendedora por los conceptos vistos en las sesiones de transferencia que generaron mayor o menor interés y el impacto generado dentro de su emprendimiento. Esta subfase del *workshop* concluye con la indagación en los aspectos y conceptos que se deben reforzar luego de la transferencia de conocimiento que se dio previo a la investigación.

En la subfase 3.2 del *workshop*, se realizó una propuesta a la emprendedora conformada por una sesión de grupo focal y una sesión de *eye tracker*, con el fin de reforzar los aspectos y conceptos mencionados por ella como importantes para su marca.

Para el análisis de la información fue importante tener en cuenta a la emprendedora como sujeto de estudio activo durante la aplicación del *workshop*, analizando su participación, reacción y el valor obtenido como emprendedora luego de la aplicación de la metodología.

## **5 Diseño del análisis**

Fase 4. Para el diseño del análisis cualitativo se tomó como referente el procedimiento propuesto por Mejía (2011). Para este autor el análisis es un proceso definido por tres fases interrelacionadas: a) la reducción de datos, lo que incluye edición, categorización, codificación, clasificación y la presentación de datos; b) el análisis descriptivo, que permite elaborar conclusiones empíricas y descriptivas; y c) la interpretación, que establece conclusiones teóricas y explicativas (Mejía, 2011).

Con el fin de realizar una reducción de la información obtenida en las entrevistas a profundidad y en el grupo focal, se tuvo en cuenta la metodología de tabulación, disposición y transformación de datos propuesta por Mejía (2011), en la cual el autor propone condensar, organizar y relacionar la información brindada por los participantes, tanto en las entrevistas como en el grupo focal. Se plantea entonces el desarrollo de unas matrices que permitan presentar datos cualitativos según los conceptos definidos, con el fin de facilitar la elaboración de los hallazgos y las conclusiones.

La estructura de la matriz elaborada para las entrevistas a profundidad, contiene los casos de los emprendedores analizados, versus los conceptos tenidos en cuenta en el instrumento de cuestionario. Los conceptos que agrupan la tabulación de los casos (emprendimientos) son los siguientes: Nacimiento de la empresa, definición de mercadeo, análisis competitivo, estrategia de producto, investigación de mercados, análisis de consumidor, estrategia de precios, canales de distribución, mercadeo de servicios, comunicaciones, mercadeo relacional, ventas, marca, ética, responsabilidad social y ambiental y necesidades.

Igualmente, la estructura de la matriz elaborada para el análisis de grupo focal, contiene los casos de los emprendedores analizados, versus los conceptos tenidos en cuenta en el instrumento de cuestionario para el grupo focal. Los conceptos que agruparon esta tabulación fueron los siguientes: Ecosistema emprendedor, conceptos de mercadeo, relación del mercadeo con los procesos y áreas del emprendimiento, oferta de valor, necesidades y brechas de los emprendedores, importancia del mercadeo en los emprendimientos y relacionamiento.

Así mismo, de acuerdo a la metodología de reducción de datos de Mejía (2011), se realizó un registro de la información en formato de ficha, el cual contiene el caso de emprendimiento y la categoría con su respectivo hallazgo relevante, expresado en forma de *verbatim*, como se puede ver en la Figura 4. Igualmente, para el análisis de la información obtenida en el caso particular de la iniciativa empresarial, con el fin de identificar las principales incidencias de la aplicación de los conceptos y metodologías clave del mercadeo en el desarrollo de los emprendimientos objeto de estudio, se tuvo en cuenta la misma estructura.

Caso: Emprendimiento seleccionado
Categoría: Nombre de categoría
Hallazgo relevante
" Verbatim"

Figura 4: Formato de ficha de hallazgos relevantes.

Fuente: elaboración propia.

Para el análisis descriptivo se realizó una contrastación de la información obtenida y organizada en las matrices y tablas anteriores, versus la información de los aportes conceptuales de autores académicos y la oferta de formación en mercadeo en la ciudad de Medellín.

De acuerdo con este análisis descriptivo y la contrastación de la información a la luz de los conceptos de mercadeo, se identificaron hallazgos y conclusiones de acuerdo a los objetivos de la presente investigación.

## 6 Resultados y discusión

De acuerdo con el objetivo de determinar cuáles son los conceptos clave que podrían emplear los emprendimientos y que son clave para desarrollar sus iniciativas empresariales, e identificar las brechas de desconocimiento que tienen sobre los procesos del mercadeo, en este apartado se describe la forma en que los emprendedores estudiados no aplican metodologías ni herramientas de mercadeo definidas, sustentadas en la teoría o estudios académicos y tampoco tienen un control de las acciones de mercadeo que implementan en sus empresas. De otra parte, se muestra que asuntos tales como el análisis del consumidor, el análisis competitivo, la gestión de precios y las estrategias de producto son algunos de los

principales elementos clave del mercadeo que podrían aportar al crecimiento de los emprendimientos estudiados y al desarrollo de sus estrategias de negocio, especialmente en las etapas tempranas de desarrollo de las iniciativas.

### **6.1. Las necesidades y las brechas de los emprendimientos potenciales y nacientes en Medellín**

Las entrevistas realizadas evidencian que los emprendedores participantes no tienen un concepto claro de la definición de mercadeo, sin embargo, todos lo asocian con que es un proceso que se deriva de las ventas. Así mismo, expresan la importancia que tiene el mercadeo en sus emprendimientos respecto a la relación que se crea con el cliente, mencionando igualmente que todas las áreas de la compañía deben involucrarse, a pesar de que desconocen la manera en la que deben hacerlo. Esto contrasta con lo planteado por Kotler & Keller (2012), ya que los autores manifiestan que el mercadeo exige un conocimiento, entendimiento y comunicación transversal entre todas las áreas y procesos de la empresa (área financiera, operaciones, logísticas, producción, etc.), las cuales no tendrían relevancia sin la suficiente demanda de los productos y servicios.

Tanto en las entrevistas a profundidad como en el grupo focal, al cuestionar a los emprendedores sobre este tema, hubo una respuesta conjunta, afirmando que el mercadeo en sus empresas se debería relacionar con todas las áreas de su emprendimiento (Verbatim 1).

**Caso:** Ziclo Solar

**Categoría:** Desarrollo energético y medio ambiente

**Hallazgo:** Validación de la importancia de la relación del mercadeo con las demás áreas de la empresa

**Verbatim:** “El mercado debe hacer una sinergia con todas las áreas de la compañía porque pasamos al área administrativa, donde hay que evaluar si la estrategia de Mercadeo está siendo realmente efectiva y si sí está teniendo el impacto económico o el impacto ambiental que se está queriendo, porque nosotros también tenemos un impacto ambiental por cada proyecto que se instala. Debemos también mezclarlo con la parte, podría decir que hasta de operación que tenemos en la empresa junto con el área administrativa y el área comercial”.

Verbatim 1: Validación de la importancia de la relación del mercadeo con las demás áreas de la empresa

Manifiestan que el mercadeo juega un papel muy importante en sus compañías y afirman que es gracias a la implementación de mejores estrategias y tácticas utilizando herramientas y metodología de la mano de especialistas en el área, así como de la mano de asesores que los apoyen en estas actividades, que sus emprendimientos pueden alcanzar un mejor crecimiento.

Los emprendedores afirman, además, que al no implementar de manera correcta sus estrategias de mercadeo, pueden llegar a perjudicar su marca y hasta afectar la relación que tienen con el cliente.

En cuanto al concepto de la oferta de valor de marca, se resalta que esta se construye a partir del cliente, lo cual es mencionado por Kotler & Armstrong (2012)

cuando afirman que la propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios que se entrega a sus consumidores. Los autores manifiestan que los mercadólogos deben entender las necesidades y los deseos del cliente, así como el mercado dentro del que operan como un primer paso. Respecto a esto, se observó que el grupo de emprendedores estudiados no tiene inicialmente una propuesta de valor definida, sino que la van construyendo a medida que el producto o servicio se va comercializando y van creando así su diferencial. Esto va de la mano con el conocimiento que adquieren del consumidor, en donde se evidencia que no hay un análisis por parte de los emprendedores, sino que parten de su experiencia y al igual que la oferta de valor, en la medida en que se comercializan sus productos o servicios, recolectan información de sus clientes.

Un aspecto importante por resaltar es que los emprendedores tienen muy claro que dentro de su oferta de valor, la intención no es competir por precio. Sin embargo, llama la atención que todos los emprendedores entrevistados parten desde el costo para la definición del precio de sus productos y no cuentan con una metodología específica (Verbatim 2 y 3). Por tanto, no pueden identificar si están dejando “dinero sobre la mesa” o si el valor de su producto o servicio en verdad está acorde con la disposición de pago que tiene el consumidor.

Se percibió, además, que la mayoría de los entrevistados consideran que sería de mucha ayuda una asesoría desde el área de mercadeo para conocer cuál es la mejor forma de definir y evaluar sus precios actuales, dado que esta es una de sus principales brechas.

**Caso:** Monte Rojo  
**Categoría:** Alimentos - consumo masivo  
**Hallazgos:** No existe una estrategia para definir precios y no hay una competencia por precio  
**Verbatim:** “Definitivamente nosotros no tenemos una estrategia de *pricing* para ponerle precio de venta al público. Tratamos de regular los precios, pero vamos conforme el mercado vaya subiéndose, a nosotros los proveedores nos toca ir subiéndolo porque tenemos que conservar nuestro margen”.

Verbatim 2: **Estrategia para definir precios y competencia por precio**

**Caso:** Ziclo Solar  
**Categoría:** Desarrollo energético y medio ambiente  
**Hallazgos:** No existe una estrategia para definir precios y no hay una competencia por precio  
**Verbatim:** “Nosotros costeamos cuánto nos vale, tenemos una rentabilidad esperada y Multiplicamos por ese factor y sacamos el precio”  
“Definitivamente no es precio, nosotros no somos una empresa que se quiera diferenciar por precio”.

Verbatim 3: **Estrategia para definir precios y competencia por precio**

En la literatura de mercadeo se afirma que una compañía debe ofrecer mayor valor y satisfacción a sus clientes que sus competidores y que por ende los mercadólogos deben lograr algo más que solo adaptarse, deben lograr una ventaja estratégica, posicionando sus ofertas con más fuerza que la competencia. (Kotler & Armstrong, 2012). En cuanto al análisis competitivo y tamaño de mercado, se evidenció que los emprendedores entrevistados, realizan estrategias de control y seguimiento de la competencia, sin contar con una metodología definida a la cual puedan hacerle un seguimiento y realizar mejoras.

En general se detectó que a los emprendedores se les dificulta tomar decisiones de mercado, debido a que no cuentan con los datos suficientes, puesto que el acceso a la información no es sencillo. Esto tiene implicaciones como no conocer el tamaño de mercado y por ende tienen un desconocimiento sobre su participación en este. Adicionalmente, se observa que el mismo concepto de participación de mercado genera dudas y lo relacionan con el concepto de *top of mind*, lo cual no contribuye a la toma de decisión y un correcto análisis competitivo, como se mencionaba en anteriormente.

Según Kotler & Keller (2012), uno de los activos intangibles más valiosos de las empresas son sus marcas y en ese sentido le corresponde al mercadeo gestionar ese valor, creando capital de marca. Los mismos autores plantean que las marcas identifican el origen, calidad, productos, bienes, servicios, etc. de una empresa, permitiéndole diferenciarse de la competencia. Por este motivo aparece el concepto de "Branding, que consiste en transmitir a los productos y servicios el poder de una marca. En relación a este punto, se advirtió que para los emprendedores es muy importante el ADN de la marca, dada la relevancia que le otorgan a la comunicación con sus consumidores y la visibilidad que tienen en el mercado. Los emprendedores ven la marca como un activo importante en su emprendimiento y se pudo observar que todos cuentan con su marca registrada legalmente o en proceso de registro. Sin embargo, ninguno de ellos conoce cuál es su valor ni cómo medirlo, y en caso de recibir una propuesta de inversión por parte de un tercero o de uno de los socios, no sabrían cómo calcular el precio.

Eslava (2017) manifiesta que la planificación de los canales de distribución parte desde las necesidades de los clientes objetivo, por lo que la empresa debe organizarse para optimizar sus recursos y actividades con el objetivo de crear valor para el cliente. Debe existir una conexión vital entre eslabones de la cadena, como mayorista, minorista, digital, entre otros y el público objetivo. De esta manera el valor para el cliente se ve retribuido en un intercambio económico. Respecto a esto, un aspecto para resaltar, es que los emprendedores sí cuentan con estrategias de canales de venta y/o distribución, las cuales son pensadas de acuerdo con los objetivos que desean alcanzar y la etapa de desarrollo en la que se encuentra su empresa. Se pueden evidenciar conceptos de desarrollo de canales para ser más visibles, sostenibles, para generar mayor rentabilidad o para ingresar a nuevos mercados, entre otros (Verbatim 4).

**Caso:** Nuba

**Categoría:** Computación en la nube para empresas

**Hallazgo:** En el desarrollo de canales hay una claridad en los puntos de contacto que debe tener la empresa con el consumidor

**Verbatim:** “Se parametriza mucho, porque el proceso es muy masivo, entonces lo que buscamos es tener todo un proceso de perfilamiento y *scoring* antes de asignar una cita, lo cual pasa por unos agentes especializados. Entonces el canal de tele mercadeo, por ejemplo, hace los contactos iniciales, perfila al usuario y le hace unas preguntas para determinar si está en el punto adecuado para comprar”.

Verbatim 4: Desarrollo de canales de distribución, de acuerdo a objetivos del emprendedor

Bruneta (2014) resalta la importancia de tener estrategias de mercadeo relacional, con el ánimo de tener clientes más rentables y relaciones más estables y duraderas en el tiempo. Así mismo, expresa que, al contar con estrategias de mercadeo relacional, las empresas se vuelven más efectivas y optimizan esfuerzos y tiempo, mejorando la eficiencia de costos. El proceso de mercadeo relacional debe contar por lo menos con cuatro pasos básicos: identificación, diferenciación, interacción y adaptación. Se advierte que los emprendedores ya conocen por lo menos el Pareto de sus ventas, lo que puede ser un insumo inicial importante para trabajar en los dos primeros pasos del proceso de mercadeo relacional. Respecto a este tema, se encontró que ninguno de los emprendedores participantes cuenta con estrategias de este tipo de mercadeo. Ellos afirman que participan en eventos, ferias, conferencias y eventos protocolarios en donde se generan contactos con otras organizaciones y con clientes potenciales. Se concluye en este punto que, si bien los emprendedores pueden conocer el Pareto de sus ventas y cuáles son sus mejores clientes, no desarrollan tácticas aplicadas directamente al mercadeo relacional.

Uno de los aspectos más importantes y relevantes que mencionan los emprendedores, es la construcción de redes de *networking*, en donde logran generar sinergias que impulsan los negocios (Verbatim 5). Estas redes de *networking* se pueden dar en los eventos en los que ellos participan, a través del ecosistema emprendedor de Medellín y principalmente gracias a los contactos establecidos por lazos de amistad, familia, universidad y colegaje. Efectivamente, según Ramírez (2014), estos contactos cercanos en emprendimientos, se consideran como un factor que puede impulsar los procesos emprendedores, y más aún cuando estas redes se inician con el paso por la universidad y se consolidan, en algunos casos, a lo largo de la vida profesional.

**Caso:** Maquia

**Categoría:** Accesorios y Joyería

**Hallazgo:** El valor de las redes de *networking*

**Verbatim:** “Para mí lo más relevante este año ha sido precisamente eso, esos amigos o asesores que son súper tesos en lo que hacen, que aportan muchísimo al negocio. Para mi esa asesoría es más clave que ir a la Cámara de Comercio, por ejemplo”.

Verbatim 5: El valor de las redes de *networking*.

Godin (2019) afirma que el mercadeo es el acto generoso de ayudar a los demás a solucionar un problema, es la oportunidad de cambiar una cultura para mejorarla y es ponerse al servicio de los demás para generar mejores resultados y mayores beneficios que satisfagan de la mejor manera las necesidades de las personas. Respecto a esta afirmación que realiza el autor, cabe resaltar que todos los emprendimientos objeto de estudio cuentan con políticas o iniciativas éticas, sociales, ambientales o simplemente existe un compromiso con una causa. Autores de la academia y la literatura tradicional sobre mercadeo, como Kotler & Armstrong (2012) manifiestan que las acciones de mercadeo deberían estar encaminadas a hacer lo correcto, siempre teniendo en cuenta la intención de generar beneficios económicos para el negocio. Adicionalmente, la información presentada en los capítulos propuestos por estos autores no es muy detallada. Igualmente, se detectó que no hay una oferta clara en los planes de estudio de las de instituciones educativas de Medellín, que evidencien asignaturas que traten exclusivamente estos temas.

Godin (2019) menciona que hoy en día es una tendencia que las empresas cuenten con un componente de políticas o iniciativas éticas, sociales y ambientales, no solo por el hecho de generar ganancias o beneficios económicos para la empresa, sino por el hecho de generar un impacto real en la sociedad.

En cuanto a la indagación que se realizó en la presente investigación sobre las instituciones u organizaciones que apoyan a los emprendedores, se detectó que existe una buena intención por parte del gobierno y de las instituciones educativas, así como de emprendedores de la ciudad de crear varias iniciativas de apoyo para emprendedores. La Alcaldía de Medellín (2010) habla sobre “El Programa de Fortalecimiento del Sistema de Emprendimiento de Medellín” el cual buscó diseñar un modelo integral de fortalecimiento del sistema de emprendimiento “a través de la generación de capacidades institucionales que permanezcan en el largo plazo y que de esta forma impacten directamente la prospectiva de ciudad, hacia una Medellín solidaria y competitiva, que se soporte en la creación de nuevas empresas innovadoras y generadoras de riqueza” (Alcaldía de Medellín, 2010, p. 142). Esta información se apoya, así mismo, en la información presentada en el marco conceptual, en donde se manifiesta que en Medellín existen varias organizaciones que velan por la creación de programas que ayudan a los emprendedores con sus iniciativas empresariales, las cuales son mencionadas por la Alcaldía de Medellín en su informe sobre las condiciones para el emprendimiento dinámico e innovador en Medellín: Hacia una nueva etapa del ecosistema.

Al cuestionar a los emprendedores sobre su conocimiento acerca del ecosistema de emprendimiento en la ciudad de Medellín, se percibió que, aunque conocen o tienen consciencia de las ayudas que genera el gobierno y entidades públicas o privadas en la ciudad, son muy pocos los que se han acercado a solicitar alguna asesoría o ayuda, las cuales podrían brindar herramientas para mejorar sus procesos internos. Se observó que los emprendedores tienen temores al momento de acercarse a este tipo de organizaciones para pedir ayuda financiera, dado que les parece complicado y abrumador, prefieren acercarse a los bancos y a personas

conocidas, lo cual es muy paradójico, teniendo en cuenta que existen muchas ayudas y apoyo para el crecimiento de sus negocios (Verbatim 6 y 7).

**Caso:** Olmo  
**Categoría:** Marroquinería - Bolsos  
**Hallazgo: Oferta del ecosistema emprendedor en Medellín**  
**Verbatim:** “Yo creo que realmente hay muchas herramientas, pero uno es muy perezoso. Uno quiere estar haciendo cosas y llamando clientes. A mí me ayudaron en el SENA, lo que ayuda para el fondo emprender [...] La chica me dijo que ya podemos ir presentando el plan de negocios para presentarse al fondo emprender y yo empecé a ver tantos puntos y yo dije agh... esto no es para mí”.

Verbatim 6: Oferta del ecosistema emprendedor en Medellín

**Caso:** DaCapo  
**Categoría:** Tecnología y producción audiovisual  
**Hallazgo: Oferta ecosistema emprendedor**  
**Verbatim:** “Demasiada información, a uno lo abrumba ver tanta cosa. A uno le dicen quiere ser emprendedor, vea léase esto... esta enciclopedia”.

Verbatim 7: Oferta del ecosistema emprendedor en Medellín

Respecto a este punto, sienten que tanto desde las organizaciones que brindan soluciones y asesorías, al igual que desde la academia, hay una falta de estructuración a la hora de apoyar a los emprendedores, dado que se les brinda apoyo desde la teoría, sin tener en cuenta que el mayor aporte que ellos esperan es conocer desde la experiencia qué metodologías pueden aplicar para crear mejores estrategias y procesos (Verbatim 8 y 9). Adicionalmente, manifiestan que, si bien las charlas y capacitaciones a las cuales han asistido tienen buenos contenidos, los grupos que conforman son muy numerosos, dificultando la participación y aprendizaje debido a la poca interacción que se puede generar en grupos tan numerosos.

Por este motivo, se observa que una de las posibles razones por las cuales los emprendedores no se centran en la aplicación de herramientas y metodologías basadas en la aplicación de conceptos de mercadeo, es que encuentran dificultades a la hora de llevar la teoría a la práctica.

**Caso:** Blow Fish  
**Categoría:** Vaporizadores y cigarrillos eléctricos  
**Hallazgo: Los emprendedores encuentran dificultades en la aplicación de metodologías de mercadeo**  
**Verbatim:** “El problema de nosotros es de mercadeo. Nos gustaría tener a personas que nos asesoren en cómo hacer el mercadeo. Asistimos a algunas charlas de asesoría en el CEIPA y nos dieron luego algunas tareas y metodologías que debíamos aplicar, pero se volvió eso, y no el hecho de conocer cómo aplicarlas en el negocio, por lo que nos dio pereza”.  
“Pues Que no le pidan tanta teoría pa’ una empresa, sino ya más a la práctica”

Verbatim 8: Dificultad en la aplicación de las metodologías de mercadeo

**Caso:** Maquia  
**Categoría:** Accesorios y Joyería  
**Hallazgo:** El mejor aprendizaje para los emprendedores se centra en llevar la teoría a la práctica  
**Verbatim:** “Para el emprendedor o para mí, la necesidad del conocimiento se da cuando en la experiencia lo necesito”.

Verbatim 9: El mejor aprendizaje para los emprendedores se centra en llevar la teoría a la práctica

Así mismo, se logra identificar que los emprendedores quisieran tener más acompañamiento por parte de las instituciones, específicamente de las universidades, que son las que crean vínculos con los estudiantes futuros emprendedores dentro de su formación. Adicionalmente, las universidades tienen mejores redes de contactos y conexiones con otros emprendedores y empresarios graduados. Se logra observar que la necesidad de crear redes de contacto por parte de los emprendedores es un aspecto, en el cual, según los emprendedores, las instituciones deberían jugar un papel más importante (Verbatim 10).

**Caso:** Blow Fish  
**Categoría:** Vaporizadores y cigarrillos eléctricos  
**Hallazgo:** El mejor aprendizaje para los emprendedores se centra en llevar la teoría a la práctica  
**Verbatim:** “La mejor enseñanza que le pueden dar a uno como emprendedor, es como lo que hacen en medicina, en donde estás haciendo la carrera y en sexto semestre ya estás rotando en todas las clínicas. Eso es lo que deberían hacer las instituciones como EAFIT, en donde te presenten como estudiante a un emprendedor y esta persona pueda trabajar con él aplicando sus conocimientos”.

Verbatim 10: El mejor aprendizaje para los emprendedores se centra en llevar la teoría a la práctica

En cuanto a sus preferencias sobre la información que, a su modo de ver, les podría servir como ilustración de casos exitosos, comentan que es importante para ellos conocer la historia de grandes compañías que tienen varios años de vigencia en el mercado y que son un referente para ellos. Comentan que les gustaría conocer más acerca de las soluciones que estas crearon frente a las brechas que tenían en su momento y de qué manera crecieron en rentabilidad y en el alcance que tienen hoy en día en el mercado.

Al ser preguntados por el tipo de soporte, especialista o asesoría que buscarían al momento de requerir algún acompañamiento en sus empresas, se observó una tendencia hacia la declaración de desear acompañamiento en áreas legales, tributarias y contables (Verbatim 11). Estas áreas les generan constantes dudas e inquietudes y, según expresaron, son aquellas en donde en la mayoría de los casos deben acudir a terceros para resolver problemas que se les presentan, en ocasiones, debido al desconocimiento en estas áreas.

**Caso:** DaCapo

**Categoría:** Producción audiovisual y Tecnología

**Hallazgo:** Desconocimiento de los emprendedores sobre ciertas áreas de interés para la empresa

**Verbatim:** “Yo soy Comunicador, entonces no tengo ni idea de Administración e incluso del propio Mercadeo, al cual uno está tan cercano por la carrera, siento que soy muy empírico en cuanto a las tendencias y a eso. Después me pasó que empecé a necesitar un contador, no sabía nada de calendario tributario ni cómo pagar los impuestos, entonces la curva de aprendizaje para este tema fue durísimo”.

Verbatim 11: Desconocimiento de los emprendedores sobre ciertas áreas de interés para la empresa

Sobre lo anterior, algunos de los emprendedores resaltaron la importancia de tener una junta directiva o una figura similar, que les permita tomar decisiones más informadas y estratégicas. Contar con una junta directiva, afirman, mejoraría los procesos de toma de decisiones, además que tendría la función de guiarlos, exigirles, apoyarlos, relacionarlos y generar espacios de discusión sobre nuevas estrategias, ideas, innovaciones y metas por cumplir.

Afirman, además, que sería muy fructífero que desde la academia se contara con especialistas que pudieran asesorar a los pequeños empresarios y emprendedores para que conozcan las mejores estrategias y acciones para saber afrontar las dificultades que generan variables como la competencia en el mercado.

Finalmente, los entrevistados señalan que les resultaría clave construir espacios de discusión más cerrados y personalizados con expertos y otros emprendedores que se encuentren en la misma etapa de crecimiento que ellos, ya que de esa manera podrían compartir experiencias y conocimientos útiles (Verbatim 12). En este sentido, se resalta el deseo y la necesidad de crear redes de contacto, en donde puedan tener acceso tanto a nuevos clientes, como a mentores, especialistas, proveedores, grandes empresarios, entre otros. Esto va de la mano con lo expresado por (Alcaldía de Medellín, Créame Incubadora & Prodem Argentina, 2019; Ramírez, 2014), quienes mencionan que uno de los aspectos más importantes para impulsar el crecimiento de un emprendimiento, son los contactos y el relacionamiento.

**Caso:** Magno diseño

**Categoría:** Textil

**Hallazgo:** Interés por parte de los emprendedores en generar espacios de reunión para dialogar sobre emprendimiento

**Verbatim:** “Sería más fácil, por así decirlo, un grupo de 8 personas con un empresario que tenga la experiencia y que además cuente cómo fue, y que digamos, estos 8 que estamos acá, que estamos en la etapa de iniciación de nuestras empresas, independientemente de la categoría, este asesor sea algo más personalizado y que nos asesore a todos”.

Verbatim 12: Interés por parte de los emprendedores en generar espacios de reunión para dialogar sobre emprendimiento

Llama la atención que, durante el trabajo de campo de esta investigación, el proceso mismo de convocatoria de los emprendedores para la realización de las entrevistas y grupos focales sirvió como escenario para que, entre ellos mismos, surgiera la iniciativa de crear un espacio de discusión para compartir anécdotas, contactos, experiencias y conocimientos. Igualmente, se generó un interés y motivación por parte de todos los emprendedores participantes de establecer encuentros habituales de diálogo y compartir de saberes.

De la misma manera, se resalta el hecho de que uno de los emprendedores tomó la iniciativa durante del grupo focal de mediar la conversación y preguntarle a los demás emprendedores qué problemas o experiencias de aprendizaje pudieran compartir durante esta sesión, gracias a lo cual se pudo detectar el interés que tienen los emprendedores por conocer sobre otras experiencias (Verbatim 13). Esto evidencia además su interés por generar un relacionamiento y colegaje, al compartir los retos que afrontan como empresarios al resolver problemas.

**Caso:** DaCapo

**Categoría:** Producción audiovisual y Tecnología

**Hallazgo:** Interés de los emprendedores por generar discusiones entorno a experiencias vividas en el pasado, las cuales fortalecen su conocimiento en la solución de problemas

**Verbatim:** “Voy hacer de moderador y cada uno va contar una historia de una bisoñada ¿listo? una que recuerden y nos quieran compartir”.

Verbatim 13: **Interés de los emprendedores por generar discusiones en torno a experiencias vividas en el pasado, las cuales fortalecen su conocimiento en la solución de problemas**

De la misma manera, se destaca el hecho de que posterior a las entrevistas y al grupo focal, la mayoría de los emprendedores manifestaron su agrado por las actividades llevadas a cabo, así como por el relacionamiento con otros emprendedores y señalan que les gustaría participar de más actividades como estas.

## **6.2. Principales incidencias de la aplicación de elementos clave del mercadeo en uno de los emprendimientos**

Con el fin de avanzar en un pilotaje de seguimiento y acompañamiento a uno de los emprendimientos participantes en la investigación, para identificar y aplicar algunos conceptos y metodologías de mercadeo relevantes para esa iniciativa, se seleccionó el emprendimiento de la empresa Maquia, la cual se encuentra en proceso de formalización y registro de marca. Como se comentó en el apartado metodológico, este emprendimiento se centra en la producción de joyas y accesorios, el cual comenzó como un *hobbie* de la emprendedora durante 5 años, quien, en enero de 2019, decide dedicarle tiempo completo a su empresa. El emprendimiento cuenta con una facturación mayor a 10 millones de pesos mensuales y aunque no tiene socios ni empleados vinculados, contrata ciertas labores por prestación de servicios. El emprendimiento no cuenta con puntos de

venta físicos, sus canales de distribución son sus redes sociales, venta directa, venta en tiendas multimarca y boutiques.

Es importante resaltar que la emprendedora fundadora de la empresa Maquia, estuvo presente en todos los momentos de la investigación: entrevista a profundidad, grupo focal, sesiones de transmisión de conocimiento y *workshop*.

La participación y compromiso de la emprendedora en cada una de las diferentes fases de la metodología propuesta, permitió identificar los hallazgos más relevantes de la investigación. Se debe resaltar que dicha emprendedora contaba con un gran deseo de asesoría y actitud de trabajo, lo que impulsó eficientemente las sesiones de transmisión de conocimiento, implementación de los conceptos aprendidos, así como su evaluación y retroalimentación. Las características de la situación contribuyeron al cumplimiento de objetivos de la investigación, pero específicamente a la meta de realizar un pilotaje para explorar y cualificar elementos de mercadeo que podrían servir para la creación de una metodología de trabajo que permita acercar y aplicar los conceptos académicos de mercadeo con necesidades reales de los emprendedores, con el fin de impulsar sus negocios.

Con el ánimo de detectar los conceptos clave de mercadeo para la posible elaboración a futuro de una metodología que genere valor a los emprendedores, sumado a su necesidad de practicidad, los conceptos expuestos en la sesión de transferencia del conocimiento, fueron presentados de una manera sencilla y concisa, tomando y adaptando los elementos más básicos de la teoría que se pueden adoptar en un negocio pequeño. De igual manera, se entregaron herramientas didácticas de fácil visualización e interacción, tales como tablas y matrices. La sesión siempre contó con un paralelo entre la teoría, la práctica y aplicación de las herramientas, evocando ejemplos aplicados en empresas de características similares (Verbatim 14).

**Caso:** Maquia  
**Categoría:** Accesorios y Joyería  
**Hallazgo: Conceptos de mercadeo aplicado**  
**Verbatim:** “De todas la herramientas que me han entregado valoro muchísimo que todas son accionables, es decir, la forma en las que me la han entregado no es un significado de marketing difícil de entender, sino que ha sido a través de ejemplos o formas muy fáciles y concretas de accionar en mi marca”.

Verbatim 14: El mejor aprendizaje para los emprendedores se centra en llevar la teoría a la práctica

Uno de los hallazgos más relevantes, fue la importancia de la metodología de definición de precios presentada durante la transferencia de conocimiento, uno de los temas expuestos a petición de la emprendedora para definir precios de acuerdo con la competencia, características de producto, marca y mercado, logrando captar un mayor valor del cliente, según su disposición de pago.

Lo anteriormente descrito, va de la mano con dos metodologías de análisis de la competencia y análisis de producto, también presentadas a la emprendedora, en donde esta logró redefinir su posición en el mercado, así como su portafolio y

producción. Es importante resaltar que la correcta ejecución de las metodologías de competencia y producto, contribuyeron a aplicación más efectiva de la metodología de precios.

El tema de metodología de precios fue un tema que tuvo mucho impacto en la emprendedora, resaltando su importancia, además en la entrevista a profundidad, grupo focal y en la elaboración del workshop (Verbatim 15).

**Caso:** Maquia  
**Categoría:** Joyería y accesorios  
**Hallazgo:** **Importancia de las metodologías de precio**  
**Verbatim:** “Esa matriz de precios ha sido súper agregadora de valor, porque siento que estaba dejando plata sobre la mesa por no tener en cuenta ciertos atributos y no compararme con la competencia. Eso ha sido súper valioso, demasiado, demasiado”.  
  
“Me trajo mejor rentabilidad, porque pude vender a mayores precios y me quedó mucho lo que tú me decías de que la mejor forma de ganar es subiendo el precio y no optimizando el costo”.

Verbatim 15: Importancia de las metodologías de precio

La emprendedora manifiesta también que las estrategias y metodologías sobre mercadeo relacional presentadas, aún no han sido aplicadas en su empresa como parte del direccionamiento estratégico, sin embargo, comenta que es uno de los temas que más llamó su atención y espera implementarlo pronto. Uno de los principales motivos de la afinidad que tiene la emprendedora por el mercadeo relacional, es que muchas de sus ventas son personales y las que generan mayor rentabilidad para su negocio (Verbatim 16). Adicionalmente, se detectó que la emprendedora cuenta con datos relevantes y conocimiento valioso de sus clientes más rentables, lo cual contribuye a que tenga los insumos necesarios para los primeros pasos de su estrategia de mercadeo relacional. Como manifiesta Bruneta (2019), la adecuada identificación y segmentación de los clientes, permite desarrollar los parámetros iniciales para la implementación de buenas prácticas de mercadeo relacional.

**Caso:** Maquia  
**Categoría:** Joyería y accesorios  
**Hallazgo:** **Importancia del mercadeo relacional para la emprendedora**  
**Verbatim:** “En mi cabeza también quedó mucho lo de marketing relacional, pues no lo he aplicado porque no he tenido el tiempo, pero es súper clave y lo he tenido en mente siempre.

Verbatim 16: Importancia del mercadeo relacional para la emprendedora

Posterior a la socialización de la primera parte del *workshop*, la emprendedora afirma que disfrutó mucho de la sesión de transferencia de conocimiento, la cual fue muy útil para ella, dado que anteriormente contaba con experiencia en el campo laboral sobre mercadeo, pero nunca se había aproximado a metodologías puestas en práctica para desarrollar estrategias y tácticas que fueran luego implementadas

en su empresa y fueran medibles con el tiempo. La emprendedora afirma que luego de aplicar los conceptos y el conocimiento de la primera sesión de asesoría realizada, pudo alcanzar una mejor rentabilidad.

Respecto a este tema, se puede observar que como se mencionaba anteriormente, que la definición de precios es uno de los puntos más relevantes para los emprendedores dentro de su desempeño como empresarios, así como representa igualmente un componente esencial para el crecimiento exitoso del emprendimiento.

De la misma manera, se tiene en cuenta el hecho de que uno de los temas que la emprendedora aún no había aplicado a su empresa, se centraba en la investigación de mercado enfocada en conocer más a su consumidor, con el fin de validar el manejo que le estaba dando a sus productos y a su marca en general. Es entonces a partir de este punto, que la emprendedora comenta que le gustaría conocer más sobre análisis del consumidor, y por ende, los investigadores proponen llevar a cabo un grupo focal con consumidoras de la marca como parte del workshop propuesto en la metodología. Al igual que se propuso la metodología de *eye tracker*, para que la emprendedora no solo tuviera la oportunidad de estar presente en la sesión de grupo focal como observadora, sino que además pudiera tener una mejor perspectiva y análisis de su comunicación de marca, a partir de la presentación a sus consumidoras de imágenes publicitarias de la marca.

A partir de lo anterior, es importante señalar en este punto que se observa que la emprendedora no tiene establecido un canal de comunicación constante con sus consumidoras en donde se generen conversaciones sobre sus productos y que la emprendedora pueda tener acceso a opiniones de las mujeres que los utilizan día a día. Se detecta un interés y una curiosidad en donde la emprendedora se comienza a cuestionar por estas opiniones y percepciones para conocer específicamente cuáles son las necesidades de sus clientas, lo cual le brinda nuevos conocimientos.

Se evidencia así mismo, que gracias a la experiencia de participación en un grupo focal como observador, un emprendedor puede apreciar que existe una gran diferencia entre las interpretaciones que un empresario (dueño del negocio) puede hacer sobre la construcción y manejo de la marca, y otra puede ser la percepción que tiene el consumidor, así como sus opiniones e incluso ideas que salen como hallazgos durante el grupo focal, lo cual se ve luego reflejado en innovaciones que puede aplicar al negocio a través de la elaboración de sus productos (Verbatim 17).

Posterior a la segunda parte del *workshop*, diseñado para la emprendedora, en donde se involucró desde la metodología de la sesión de grupo focal y *eye tracker*, se obtuvieron varios hallazgos importantes, en los que se analizaron las reacciones y conclusiones que la emprendedora obtuvo luego de la ejecución de las actividades.

**Caso:** Maquia

**Categoría:** Accesorios y Joyería

**Hallazgo:** Validación de la percepción de marca

**Verbatim:** “Uno de los puntos más importantes para mí del grupo focal fue cuando pude ver cómo me estaba percibiendo mi público objetivo o qué pensaba acerca de la marca, porque esto me permite validar muchas cosas que yo he estado tratando de hacer con la marca y no sabía si eso sí lo estaba percibiendo el consumidor, entonces para mí fue muy gratificante ver a través de este grupo focal, que sí se está logrando ese objetivo ”.

Verbatim 17: Validación de la percepción de marca

Un común denominador entre los hallazgos de la emprendedora fue la palabra validación, donde tuvo la oportunidad de escuchar a sus consumidoras, conociendo de primera mano sus necesidades, gustos y deseos, validando así que los esfuerzos invertidos en su estrategia de marca, efectivamente están alineados con su propósito. Por otro lado, tuvo la oportunidad de validar cuáles son los canales de venta que debe tener y el propósito de cada uno.

Gracias a la actividad del grupo focal, la emprendedora pudo obtener además como resultado un árbol de decisión creado en conjunto y consenso por consumidoras de su categoría. Manifiesta, así mismo, que es la primera vez que se acerca a la implementación de esta metodología de cara al consumidor, por lo cual la información es muy valiosa, dado que contribuye a la creación de su portafolio, exhibición y entrega a su cliente de la oferta de valor (Verbatim 18).

**Caso:** Maquia

**Categoría:** Accesorios y Joyería

**Hallazgo:** Valor de la actividad árbol de decisión, grupo focal

**Verbatim:** “la información de los “papelitos” fue súper importante para mí porque me da información acerca del árbol de decisión de la categoría de joyas, es decir, esos elementos que ellas tienen en cuenta primero a la hora de escoger. Esta información la puedo utilizar para una infinidad de cosas, como la creación de la colección hasta la estrategia de exhibición en los puntos en que yo esté. Y me gustó muchísimo más que fue un árbol de decisión generalizado, ellas se pusieron de acuerdo para crear esa forma de escoger, no es una interpretación cerrada, fue generalizada ”.

Verbatim 18: Valor de la actividad árbol de decisión, grupo focal

En cuanto a la metodología aplicada con el *eye tracker*, la emprendedora manifiesta que, si no hubiera tenido acceso a esta herramienta, no hubiera podido conocer datos certeros medibles sobre la percepción visual en sus comunicaciones y exhibición de sus productos. Manifiesta que los resultados de esta herramienta los puede utilizar para mejorar su comunicación de marca, creación de portafolio y exhibición de producto. Wedel & Pieters (2017) manifiestan que los estímulos visuales han dominado la investigación en mercadeo, dado que las personas están principalmente orientadas visualmente para tomar su decisión de compra. Aseguran además que, dado que "ver es creer" y "creer es comprar", es importante gestionar de cerca lo que ven los consumidores y hacer un seguimiento para optimizar la rentabilidad. Los autores afirman igualmente que, gracias a las grabaciones de los

movimientos oculares y el surgimiento de un cuerpo de teoría de la atención visual y la toma de decisiones basadas en estímulos, las investigaciones sobre marketing visual, han ido construyendo y ampliando lo que ya se conoce en los últimos años a través del seguimiento ocular. Estos desarrollos no solo brindan más oportunidades para los profesionales de marketing, sino también para una investigación académica rigurosa sobre el valor de tales prácticas.

Otro de los hallazgos de la emprendedora durante la sesión de grupo focal, se evidenció en el tema de precios, como se menciona anteriormente. Allí se detectó que, si bien los precios actuales están acordes con la disposición de pago del consumidor, tienen una falencia en cuanto a la escala de precios, dado que encontró que no cuenta con una oferta de productos en su portafolio en la categoría de rápido desembolso. La emprendedora pudo observar que la mayoría de su portafolio se encuentra en un rango de alto valor. Gracias a esto, ella percibe que no debe disminuir el precio ni la calidad, sino crear nuevos productos con características acordes al rango de oferta que desea implementar. La emprendedora confirma que su diferencial no es el precio.

Se debe resaltar la importancia que tiene el acompañamiento por parte de la academia, los investigadores y la Universidad EAFIT, ya que son estas quienes poseen la experiencia, el conocimiento teórico, las metodologías y técnicas para la obtención, organización y análisis de la información de la manera más adecuada. Adicionalmente, los recursos, instalaciones y grupos de investigación (Verbatim 19).

**Caso:** Maquia  
**Categoría:** Accesorios y Joyería  
**Hallazgo:** **Importancia del acompañamiento por parte de la academia**  
**Verbatim:** “Para mí ha sido supremamente valioso todo lo que yo he aprendido con ustedes, porque de otra manera yo hubiera obtenido esa información cometiendo errores, en muchísimo tiempo. En cambio, acá la he obtenido de manera muy organizada y de la mejor manera que se puede obtener. O sea, con las metodologías apropiadas para obtenerla, con la forma como se debe interpretar y esto me permite tomar mejores decisiones y estrategias que me permitan crecer”.

Verbatim 19: Importancia del acompañamiento por parte de la academia.

Gracias a esta metodología piloto y al acompañamiento por parte de los investigadores durante la investigación, la emprendedora siente que fue valioso el conocimiento adquirido y fue una experiencia enriquecedora, dado que encontró soluciones a sus necesidades en mercadeo, específicamente en las áreas de gestión de precios, análisis de consumidor, producto, competencia y relacionamiento. Manifiesta que uno de los aportes fue la entrega por parte de los investigadores de herramientas y metodologías aplicables, accionables y explicadas a través de ejemplos reales, dejando de lado las dificultades generadas por los aportes de la teoría (Verbatim 20). Esto refuerza que el piloto aplicado puede ajustarse en trabajos posteriores con el ánimo de perfeccionar una metodología aplicable para los emprendedores de la ciudad de Medellín.

**Caso:** Maquia

**Categoría:** Accesorios y Joyería

**Hallazgo:** Validación metodología piloto

**Verbatim:** “Para mí sería un gran privilegio seguir contando con esta experiencia de asesoría en mercadeo, porque de verdad para un emprendedor es muy difícil llegar a esta información tan valiosa fácilmente. Teniendo esta información clara implementada, se tendría gran parte del éxito asegurado, entonces los emprendedores deberían tener esta oportunidad”.

Verbatim 20: El mejor aprendizaje para los emprendedores se centra en llevar la teoría a la práctica

Debido esto, la emprendedora expresa que le gustaría tener otras experiencias de acercamiento a la academia, particularmente desde la propuesta metodológica de *workshop*, puesto que los aportes y conocimientos que le han brindado las herramientas exploradas y el acompañamiento, le han permitido tener mayor eficiencia en su curva de aprendizaje en los procesos de gestión de su emprendimiento. Si bien ella manifiesta, que, si no hubiera hecho parte de los procesos llevados a cabo con el emprendimiento durante la investigación, hubiera podido lograr resultados similares, afirma que le hubiera costado un mayor esfuerzo, tiempo, recursos y equivocaciones, que incluso pudieran llegar a afectar dramáticamente su negocio.

En consecuencia, la emprendedora recomienda no solo continuar con experiencias como esta, sino que también considera que más personas deberían poder acceder a oportunidades como esta, ya que teniendo espacios de transferencia de conocimientos y metodologías como los realizados durante la investigación, los emprendedores pueden asegurar gran parte del éxito en su etapa temprana del negocio.

Se puede apreciar que un emprendedor puede reconocer la importancia no solo de ser parte de procesos de investigaciones como el presente, sino además de su reconocimiento del valor práctico de las metodologías de mercadeo, tanto para conocer a sus clientes como para conocer de qué manera es percibida su marca y qué experiencia de compra desean las personas. Esta aplicación del conocimiento adquirido puede llevar a un emprendedor, así mismo, a tener un mejor direccionamiento estratégico y por ende mejorar sus ventas y su rentabilidad.

## **7 Conclusiones y recomendaciones**

En este trabajo se ha mostrado que una de las principales brechas en la aplicación de las herramientas y metodologías de mercadeo que existe entre los emprendedores de Medellín, es que estos planean y ejecutan acciones de mercadeo de una manera empírica e intuitiva. Si bien, en muchos casos, logran cubrir todas las necesidades funcionales básicas en la gestión de sus negocios, los emprendedores no aplican metodologías ni herramientas definidas, sustentadas en la teoría, estudios o investigaciones; y tampoco tienen un control de dichas acciones implementadas. En buena medida los emprendedores no aplican conocimientos de mercadeo por su desconocimiento de tales herramientas. Esta investigación ha mostrado que es importante indagar en los motivos por los cuales esto ocurre con los emprendedores de la ciudad de Medellín.

Entre los aspectos más significativos que los emprendedores participantes señalaron como elementos clave que se convierten en necesidades acuciantes para ellos y que son material de reflexión para la investigación, se encuentran los siguientes:

- Los emprendedores participantes en la investigación consideran el mercadeo como un área vital para sus emprendimientos y que por ende las estrategias de mercadeo se deben involucrar con todas las áreas de la empresa. Sin embargo, esto es un proceso que debe ocurrir con el tiempo y crecimiento de la empresa, ya que dicho crecimiento será el que dicte la apertura y tamaño de las diferentes áreas de la empresa, así como el involucramiento de más áreas del conocimiento en materia de mercadeo, como por ejemplo el desarrollo de canales o estrategias de mercadeo relacional. Si bien estas estrategias son relevantes para los emprendedores, consideran que serían más aplicables en una etapa madura del emprendimiento, cuando cuenten con un mayor volumen de ventas, canales y clientes maduros. Esto refuerza aún más que los elementos y conceptos clave para los emprendimientos en etapa temprana y/o naciente, giran en torno al análisis de consumidor, análisis competitivo, producto y precio.
- Si bien las diferentes áreas y conceptos de mercadeo interactúan entre sí, se evidenció que para los emprendedores participantes en la investigación hay cuatro elementos clave que generan mayores sinergias e impacto en las fases iniciales de los emprendimientos potenciales y/o nacientes: análisis de consumidor, análisis competitivo, gestión de precios y estrategia de producto. Estos conceptos son congruentes con los principios básicos expresados por la academia.
- Entre las metodologías y conceptos clave de mercadeo que son relevantes para trabajar con los emprendedores, se destaca el tema de precios. En esta área se identificaron las mayores brechas. Los emprendedores no cuentan con metodologías para definir sus estrategias de precio y simplemente definen los precios desde el costo, el margen deseado o desde el seguimiento a la competencia. Por tanto, parece fundamental que los emprendedores cuenten con herramientas y metodologías claras de fijación, definición y estructura de precios, no solo por el hecho de impulsar el número de ventas necesarias para sostener el negocio, sino más importante aún, para captar todo el valor que los consumidores están dispuestos a pagar y no dejar dinero sobre la mesa. Para los emprendimientos y en general para todas las empresas, el precio impacta directa y dramáticamente (positiva o negativamente) la rentabilidad, la cual es un aspecto clave para la supervivencia de los emprendimientos, especialmente en etapas tempranas.
- Un adecuado entendimiento del concepto “análisis competitivo”, junto a una acertada aplicación de metodologías y herramientas, le permite al emprendedor tener una mejor perspectiva del mercado, brindando insumos,

hallazgos y resultados importantes para nutrir y aplicar, de una manera más efectiva, las estrategias y metodologías de producto y precio.

- De acuerdo con los emprendedores, conocer al consumidor a través del tiempo les ha permitido el crecimiento de sus negocios, sin embargo, el conocimiento de estos consumidores se logra sobre la marcha y ejecución de las tácticas ejecutadas por los emprendedores, lo que representa una curva de aprendizaje lenta. Realizar un adecuado análisis del consumidor, le permite al emprendedor diseñar sus productos de acuerdo a los deseos de dichos consumidores, tal como lo expresa la teoría. El reto para los emprendedores se presenta de nuevo en las metodologías aplicables para poder realizar estudios de consumidor, tanto antes de abrir su negocio como en el transcurso del desarrollo del mismo, esto con el fin de evitar o disminuir el proceso de ensayo y error a través del tiempo.
- El entendimiento del consumidor permite el desarrollo de productos, el análisis competitivo válida y contribuye al desarrollo e introducción de dicho producto al mercado, y por ende, los productos desarrollados cuentan así con una serie de atributos dictados por el consumidor, la competencia y el mercado. Por lo tanto, el precio es determinado entonces por los atributos del producto, competencia, consumidor y no desde el costo. Esto es un proceso cíclico, el cual debe ajustarse periódicamente debido a los cambios constantes en el ámbito competitivo y en el comportamiento del consumidor. Como se mencionaba anteriormente, este es el conjunto de sinergias y conceptos más relevantes para los emprendedores en etapa potencial y/o nacientes.
- Se logró identificar que, para el tamaño de este tipo de emprendimientos, la marca es considerada un pilar muy importante a desarrollar para el futuro de estos, aunque no es muy influyente, ya que se encuentran en la etapa de construcción. Sin embargo, las metodologías socializadas tienen en cuenta el concepto de marca como un atributo más, donde los emprendedores pueden ajustar sus estrategias de acuerdo con el crecimiento de su marca y tenerla en cuenta como una nueva variable en el proceso descrito.
- Es notable que, si bien el apoyo institucional y académico en la ciudad de Medellín tiene una amplia oferta de ayudas para emprendedores desde el apoyo financiero, capacitaciones, asesorías y acompañamiento al emprendedor, no obstante, se observa que hay un desconocimiento por parte de los emprendedores de esta oferta de ayudas, aunque reconocen su falta de interés y proactividad para acceder a este tipo de iniciativas. Por otro lado, se observa que existe una percepción de que el acceso a esta oferta es complejo para los emprendedores, desmotivándolos a que utilicen las herramientas, recursos y metodologías. Al respecto, la conclusión es que si bien la ciudad de Medellín ha logrado consolidar un ecosistema de emprendimiento que se considera eficiente y pertinente, aún hace falta reunir esfuerzos para que los emprendedores no solo conozcan las ofertas que

presenta ese ecosistema, sino que también el acompañamiento desde allí pueda ser más asertivo y, en particular, la participación desde la academia pueda ampliarse y mejorarse. Esta investigación ha mostrado que las instituciones formadoras de profesionales de mercadeo pueden tener un papel clave para el diseño y ejecución de metodologías de intervención, que coadyuven a que los emprendedores locales consoliden sus estrategias de mercadeo en sus negocios.

Ahora, considerando el balance de estos asuntos mencionados, la principal contribución que realiza esta investigación es establecer una propuesta metodológica basada en el formato de *workshop*, que permite que los emprendedores reciban acompañamiento de expertos, transferencia de conocimientos y fortalecimiento de redes de contactos, así como la generación de una mayor consciencia respecto a la importancia del buen uso del mercadeo en sus emprendimientos. En esta investigación se avanzó en la aplicación de una prueba piloto de esta propuesta metodológica. La misma no se enfocó ni se apoyó en ningún modelo de *workshop* aplicado en otras investigaciones, sino que se construyó desde el principio junto con la emprendedora seleccionada. Por tanto, en investigaciones futuras se recomienda concretar una metodología contextualizada y particular para cada emprendimiento.

Con la prueba piloto descrita, en la modalidad de *workshop*, se logró la identificación de incidencias en la aplicación de elementos clave del mercadeo en el emprendimiento seleccionado. Se evidenció que las metodologías y herramientas propuestas desde los elementos conceptuales del mercadeo que se ofrecen en la ciudad y que son mencionados por autores como Kotler, son aplicables para los emprendimientos potenciales y nacientes de Medellín, siempre y cuando el emprendedor ajuste los conceptos aprendidos a la realidad de su negocio. Se considera que los asuntos conceptuales ofrecen las bases y estructuras necesarias para la creación de estrategias de valor. No existe un paso a paso definido o una guía metodológica que lleve a un emprendedor a alcanzar un éxito rotundo, por lo tanto, parece importante el acompañamiento a los emprendedores para lograr la materialización de los conceptos en la práctica.

Con la experiencia vivida con la emprendedora de la empresa Maquia, con la que se desarrolló la experiencia piloto, se establece que gracias al apoyo brindado por los investigadores y a los recursos dispuestos por la Universidad EAFIT, es posible atender algunas de las necesidades y brechas que posee en el área de mercadeo de las iniciativas emprendedoras. El resultado ha sido altamente valorado por la forma en la que se presentaron las metodologías y herramientas, de una manera práctica, accionable y concreta para implementar en el emprendimiento. La emprendedora participante afirma que obtuvo gran valor del acompañamiento brindado por los investigadores para la interpretación de los datos y resultados obtenidos.

En Medellín puede resultar complejo para los emprendedores acceder a herramientas, infraestructura y recursos de mercadeo, como los que ofrecen las universidades, por ejemplo, el Mercalab de la Universidad EAFIT, así como a metodologías y acompañamiento de personas con conocimientos en el área de

mercadeo. Por tanto, si los emprendedores logran tener un mayor interés en la oferta académica y la de ciudad, así como la oportunidad de participar en experiencias como la generada en la prueba piloto de esta investigación, podrían aumentar sus probabilidades de éxito en las diferentes etapas de crecimiento de sus emprendimientos.

Como conclusión, desde el punto de vista metodológico, se destaca que fue muy valioso el diseño cualitativo de esta investigación, dado que permitió que el énfasis tanto en la generación como el análisis de los datos estuviera dirigido a conocer comprensivamente las percepciones de los emprendedores de Medellín y las necesidades de mercadeo en sus negocios. A manera de recomendación, a la luz de los elementos presentados, parece importante avanzar en consolidar la propuesta metodológica construida en este ejercicio de investigación y consolidar una iniciativa, por ejemplo, para instituciones académicas como la Universidad EAFIT, para promover la participación de su comunidad académica, tanto estudiantes de pregrado y posgrado; como docentes investigadores, para que se vinculen en procesos de acompañamiento, transferencia de conocimientos e intercambio de saberes con los emprendedores de la ciudad de Medellín. De esta manera, los emprendedores obtienen acceso a los recursos, herramientas y espacios que ofrece la academia, al acompañamiento de personas con conocimiento en áreas clave como el mercadeo y, de igual modo, los estudiantes también encuentran escenarios reales para reflexionar y tener aprendizajes significativos sobre el tejido empresarial de Medellín. Se trata de una línea de trabajo que puede ser implementada como futuras líneas de investigación.

## 8 Referencias

- Aguirre, J. C. (2018). Emprendimiento en América Latina. Espejismo o realidad. *INNOVA Research Journal*, 118-133.
- Alcaldía de Medellín. (2010). *De la cultura del emprendimiento a la cultura de la innovación*. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Alcaldía de Medellín, Creame Incubadora & Prodem Argentina. (2019). *Condiciones para el emprendimiento dinámico e innovador en Medellín: Hacia una nueva etapa del ecosistema*. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- ANDI. (2018 de Diciembre de 2018). *Colombia: Balance 2018 y perspectivas 2019*. Obtenido el 10 de diciembre en el sitio web de la ANDI: <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/3319-la-andi-presenta-informe-con-balance-del>
- Brunetta, H. A. (2014). *Del Marketing Relacional al CRM*. Buenos Aires: Todo Management.

- CBINSIGHTS. (6 de November de 2019). *The top 20 reasons startups fail*. Obtenido el 11 de diciembre de 2019 en de Research Brief CB Insights: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- Dinero (5 de octubre de 2018). *Los tres grandes problemas de los emprendedores en Colombia*. Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/problemas-de-emprendedores-en-colombia-que-trabajara-la-camara/262816>
- Eslava, A. (2017). *Canales de distribución logístico-comerciales*. Bogotá: Ediciones de la U.
- El Espectador, P. E. (11 de octubre de 2017). La incertidumbre que tiene frenada la competitividad de las empresas en el país. Obtenido de *El Espectador*: <https://www.elespectador.com/economia/la-incertidumbre-que-tiene-frenada-la-competitividad-de-las-empresas-en-el-pais-articulo-717697>
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial EAFIT.
- García, S., Smith, H., Francoise, C. & Rivera, H. (2018). City profile: Medellín. *ELSEVIER*, 354-364.
- GEM. (2010). *GEM Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Anual Medellín 2010*. Medellín:
- GEM. (2017). *GEM Colombia: Estudio de la actividad empresarial en 2017*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- Godin, S. (2019). *Esto es Marketing*. Bogotá: Planeta Colombiana S.A.
- Kotler, P. (2004) *Ten Deadly Marketing Sins: Signs and solutions*. Chicago, IL: Hoboken, John Wiley & Sons Inc
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta edición). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S. & Rigolini, J. (2014). *El Emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación*. Washington: Banco Mundial.

- McCarthy, N. (3 de November de 2017). The Top Reasons Startups Fail (Infographic). Obtenido el 11 de diciembre de la revista *Forbes* en: <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2017/11/03/the-top-reasons-startups-fail-infographic/#7f0a2c824b0d>
- Mejía, J. (2011). Problemas centrales del análisis de datos cualitativos. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación - ReLMIS*. No1. Año 1. Abril - Sept. de 2011. Argentina. Estudios Sociológicos Editora. Pp. 47 - 59. Disponible en: <http://www.relmis.com.ar/ojs/index.php/relmis/article/view/11/13>
- Moloney, A. (22 de October de 2019). *Exclusive: After a violent past, Colombia's Medellin emerges as a hotspot for businesses doing good*. Obtenido el 10 de diciembre de 2019 en REUTERS:<https://www.reuters.com/article/us-entrepreneurs-poll-hotspots-exclusive/exclusive-after-a-violent-past-colombias-medellin-emerges-as-a-hotspot-for-businesses-doing-good-idUSKBN1X11M4>
- OEAP. (2018). *Brechas Para el Emprendimiento de la alianza del pacífico*. Santiago de Chile: Observatorio Estratégico de la Alianza del Pacífico.
- Otis, J. (2014). *Medellín's Makeover*. Miami: Latin Trade.
- Parker, S. (2006). *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures*. Nueva York: Springer.
- Ramírez, M. A. (2014). *Redes sociales y actividad emprendedora de los estudiantes universitarios en Antioquia*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Wedell-Wedellsborg, T. (January-Febrary de 2017). Are You Solving the Right Problems? Obtenido de *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2017/01/are-you-solving-the-right-problems>
- Yepes, J. C. (13 de Abril de 2019). *Así es como Medellín apoya a sus emprendedores*. Obtenido de Portafolio Blogs: <http://blogs.portafolio.co/negocios-e-inspiracion/asi-medellin-apoya-emprendedores/>