



INFORME DE LA CONSULTORÍA PRESTADA A LA EMPRESA ALMA JULIA
ACCESORIOS

*CONSULTANCY REPORT PROVIDED TO ALMA JULIA ACCESORIOS
COMPANY*

JULIÁN DARÍO ESTRADA ZAPATA¹

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Administración (MBA)

Asesora temática y metodológica: Luz María Rivas Montoya, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2020

¹ julestra@gmail.com

Contenido

1.	Introducción	5
2.	Fases del modelo EstraPyme	7
3.	Etapa de explorar	9
4.	Etapa de conocer	19
5.	Etapa de analizar	21
	Análisis de la Industria	21
	Análisis de megatendencias	27
6.	Etapa de integrar.....	35
7.	Etapa de facilitar	37
8.	Etapa de consolidar	52
9.	Lecciones aprendidas	56
10.	Retroalimentación y aportes a la metodología	58
11.	Conclusión	60
12.	Anexos	61

Resumen

En el presente documento se encuentra el informe sobre el trabajo de consultoría llevado a cabo por parte del autor para el requisito de grado en la Maestría en Administración (MBA) de la Universidad EAFIT. Se efectuó una consultoría en estrategia para la empresa Alma Julia Accesorios en la que se utilizó la metodología para la formulación del proceso estratégico en las pymes colombianas (EstraPyme), desarrollada por los estudiantes Susana Álvarez Delgado y Santiago Zapata Correa en el año 2019 como trabajo de grado para obtener el título de magíster en Administración (MBA) en la Universidad EAFIT (Álvarez Delgado y Zapata Correa, 2019), bajo la dirección de la profesora Luz María Rivas Montoya.

Como se verá en el desarrollo de este trabajo de grado, Alma Julia Accesorios es una pequeña empresa que nació, como la gran mayoría de compañías, por un sueño y deseo de su fundadora, Alejandra Restrepo Valencia. Este emprendimiento ha pasado por varios obstáculos en el transcurso del tiempo en los que ha logrado objetivos y metas importantes; sin embargo, este tipo de emprendimientos en fases tempranas se pueden enfrentar a amenazas que, si no se actúa de manera ágil y contundente, pueden poner en peligro la operación de la firma y, en los peores casos, desaparecen. De acuerdo con un estudio reciente realizado por parte del Centro de Estudios de la Microempresa de Interactuar, Proantioquia, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y Comfama (2019), el 51% de las microempresas creadas en un año específico ha desaparecido cinco años después. Así mismo, el 57% de las microempresas constituidas como personas naturales, cinco años después de su creación desaparecen, frente al 14% de las constituidas como personas jurídicas.

Por lo anterior, la fundadora y el equipo de trabajo de la empresa Alma Julia Accesorios fueron conscientes de la importancia de tener clara una estrategia y valoraron poder participar en una consultoría en el asunto con una metodología diseñada para pymes. Por ello, estuvieron siempre dispuestos a entregar toda la

información necesaria para el diagnóstico y el posterior planteamiento de lo necesario para consolidar su compañía y tener una propuesta de valor diferenciada con respecto al resto del mercado.

De acuerdo con la metodología EstraPyme se trabajaron seis fases: explorar, conocer, analizar, integrar, facilitar y consolidar (Álvarez Delgado y Zapata Correa, 2019).

1. Introducción

Alma Julia Accesorios fue fundada en 2014 por un sueño de su creadora de ser madre de tiempo completo y renunció a su empleo para poder dedicarse a la crianza de los primeros años de su hijo. Ella tenía una pasión por los accesorios para mujer y observó en ello la oportunidad para crear empresa, a la vez que cumplía su sueño de ser madre de tiempo completo. De esta manera nació la idea de Alma Julia Accesorios, cuyo objetivo era comercializar accesorios de mujer por Instagram, plataforma digital que permite tener flexibilidad de tiempo y no incurrir inicialmente en costos fijos importantes. Enfocada en vender sus productos en primer lugar en todo el territorio colombiano, ha podido ampliar sus fronteras por la misma dinámica del negocio y de las redes sociales, de modo que ha vendido sus productos en países como Estados Unidos, Ecuador y Costa Rica, entre otros.

Esta categorizada como una microempresa, de acuerdo con la clasificación del tamaño empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2018), (Ministerio de Comercio, 2018). Según el decreto 957, de 5 de junio de 2019, el artículo 2.2.1.13.2.1. definió que el criterio exclusivo para la clasificación del tamaño empresarial son los ingresos por actividades ordinarias anuales, aunque también depende el sector económico en el que la compañía desarrolle su actividad. El sector económico de Alma Julia Accesorios es comercio y el valor de los ingresos por actividades ordinarias anuales es inferior a 44.769 unidades de valor tributario (UVT), por lo que se posicionó como una microempresa.

Tal como adujo Seco (2017), como todo emprendimiento y toda pequeña empresa, se pueden afrontar diversos riesgos provenientes de diferentes ámbitos, de modo que cada uno de ellos pueden encajar en dos categorías: riesgos internos y externos. Sobre el primer conjunto de riesgos se puede decir que están más controlados puesto que dependen más de la estructura y de la gestión en sí de la empresa. En cuanto a los riesgos externos, dependen más de causas externas, ante las que se puede reaccionar, pero por no tener un control directo, por lo que se está

más expuesto y con poco grado de maniobra para mitigarlos (Seco, 2017). En definitiva, dar cada día un paso en una empresa pequeña o grande es correr riesgos; solo sobreviven aquellas compañías que se anteponen a ellos o que tienen planes claros de mitigación, transferencia o aceptación cuando se presenten. En la actualidad, toma mucha más relevancia analizar dichos riesgos porque se están viviendo tiempos de cambio e incertidumbre que no se pueden dejar a un lado.

Con la mira, entonces, de buscar reducir o eliminar dichos riesgos, es vital tener una planeación estratégica que se pueda aplicar mediante herramientas prácticas y funcionales para contribuir al sostenimiento y de tal modo que sea un diferenciador de la actividad de cada empresa, por lo que se juzgó fundamental y oportuno tener una consultoría empresarial para Alma Julia Accesorios que permitiera solventar un problema empírico de administración de la compañía por la aplicabilidad de una planeación estratégica que lo posibilite ser competitiva y contribuir a la diferenciación en el mercado.

La mencionada consultoría, basada en la metodología EstraPyme, buscó, entonces, poder cerrar dichas brechas y proporcionar herramientas sólidas para la administración y la gerencia del negocio.

2. Fases del modelo EstraPyme

EstraPyme se basa en la formulación del proceso estratégico por medio de un análisis y de la adaptación de herramientas existentes. El modelo está compuesto por seis etapas; la primera hace referencia a la exploración, cuyo objetivo es la construcción de una base de conocimientos generales sobre Alma Julia Accesorios y su entorno; las herramientas que se emplearon en este paso fueron fuentes secundarias, como redes sociales de la empresa y estudios económicos, entre otras.

El segundo paso está compuesto por el conocimiento actual de la empresa y las herramientas que se utilizaron fueron entrevistas en profundidad sostenidas con personas claves de la compañía y clientes.

La tercera fase se enfoca hacia el análisis de la información recolectada en los pasos antes mencionados y se hizo un análisis interno de la industria y de megatendencias.

Integrar es la cuarta etapa, que consiste, en esencia, en consolidar la información analizada en un informe de diagnóstico con una estructura visual entendible presentada a los interesados de la empresa.

La quinta fase hace énfasis en facilitar la creación de un modelo de negocio de la compañía en el futuro que permita identificar acciones inmediatas que favorezcan a la empresa; en esta etapa se desarrolló un taller mediante modelos existentes.

Por último, se cerró la aplicación de la metodología con la etapa de construcción de un informe final compartido a la gerente general de la empresa, en el que se identificaron los puntos más importantes por desarrollar con sus respectivas prioridades.

Cada una de las fases se abordó, se detalló y se enriqueció con el trabajo desarrollado; a continuación se presenta una breve descripción de cada fase:

Tabla 1. Fases y descripción de EstraPyme

Fase	Descripción
Explorar	En esta etapa inicial se construyó una base de conocimientos generales sobre la empresa y la industria
Conocer	Se centró en conocer el estado actual de la pyme
Analizar	Esta etapa permitió tomar la información recolectada en las etapas de explorar y conocer para poder realizar un análisis que posibilitó continuar con las siguientes fases
Integrar	Consolidar la información analizada en una estructura visual de fácil entendimiento para la pyme
Facilitar	Se creó un modelo estructurado de negocio de la pyme de acuerdo con una visión hacia el futuro que permita identificar mejoras inmediatas por implementar
Consolidar	En esta última etapa se elaboró un informe final para ser presentado a la pyme en el que se identificaron las conclusiones y las recomendaciones

Fuente: elaboración propia con base en Álvarez Delgado y Zapata Correa (2019)

3. Etapa de explorar

En esta etapa se construyó una base de conocimiento e información sobre la pyme y la industria en general y fue necesario, entonces, recurrir a fuentes secundarias, como revistas económicas, estudios económicos, bases de datos y páginas de consultoras, con el fin de profundizar sobre la empresa, el contexto económico y el tipo de industria del que hace parte la pyme.

Contexto de la pyme

Alma Julia Accesorios se dedica a la comercialización de accesorios para mujer con base en un amplio catálogo de objetos de adorno como aretes, anillos, brazaletes, pulseras, collares y gargantillas que no están hechos de materiales de lujo. Dichos productos se comercializan por medio de la página de Instagram @almajuliaaccesorios.

Para saber cómo se ubica la empresa en la industria, se hizo una investigación directa en Instagram para analizar cada una de las empresas que comercializan bisutería o accesorios para mujer por medio de dicho canal. Se tuvo en cuenta la cantidad seguidores de cada página para tener una medida de referencia con el fin de conocer cuáles páginas son actores principales o potenciales del sector en el que se encuentra Alma Julia Accesorios. Es importante mencionar que al 30 Julio 2020, Alma Julia Accesorios cuenta con 24 mil seguidores. A continuación, el listado de páginas con sus respectivos números de seguidores:

Tabla 2. Principales páginas de accesorios en Instagram en Colombia

Actores principales	Número de seguidores (miles)
ds_danielasalcedo	227
Accesoriosavemaria	220
Lunamaraccesorios	136
Accesorioslunaverde	136
Phukettaccesorios	107
Daoaccesorios	103
Accesorios_capricho	84
dosmaria.accesorios	75
cocolokoaccesorios	60
trendylover.co	60
Santocorazonaccesorios	52
Accesorioslalys	49
dupplaccesoriosoficial	46
Luminis Accesorios	45
Maliaccesorios	42
Nabu.accesorios	35
Mediterraneoaccesorios	34
laurazuleaccesorios	34
Accesorios_mostacilla	27
Leukaccesorios	25
mariasantaaccesorios	24
Fiammataaccesorios	24
Almajuliaaccesorios	24
Florecida_accesorios	22
Mokaiaccesorios	22

Manuelahernandezaccesorios	22
Accesoriosandreasalazar	21
Florina_accesorios	20
artesanoaccesorios	19
simplejoyas	16
osea_accesorios	15
Rubiasol_	15
Cornalina.accesorioss	14
dulcinaaccesorios	12
virtuosaaccesorios	11
Boaccesorios	11
weaccesorios	10

Fuente: elaboración propia con base en información referente a número de seguidores por página en Instagram

Es posible decir, entonces, que la cantidad de clientes potenciales que puede alcanzar la página con sus productos es de 24 mil. Si se compara dicha cantidad de seguidores con las de otras páginas, se constata que hay un potencial muy importante de clientes para alcanzar a través de la marca por medio de este canal y también se observa que es una página pequeña en cantidad de seguidores (clientes potenciales) en comparación con otras páginas del mismo segmento.

Contexto de la industria en Colombia

El país tiene diversas empresas dedicadas a este tipo de industria, que están enfocadas hacia el diseño, la calidad, la innovación y el uso de técnicas y materiales. La industria, en lo primordial, está constituida por pequeños establecimientos, comercios y talleres de carácter familiar. Según Procolombia (2020), más del 98% del sector está compuesto por micro y pequeñas empresas.

En la misma fuente se expuso que la actividad joyera tradicional en Colombia se concentra en los departamentos de Antioquia, Valle del Cauca, Cauca, Santander, Chocó, Nariño, Bolívar y Córdoba. La oferta en el país para la elaboración de este tipo de artículos comprende piezas únicas y producción a gran escala, en oro, plata, esmeraldas, piedras preciosas y semipreciosas, semillas y materiales autóctonos.

La industria ofrece productos con ciertas características diferenciadoras, como calidad en los detalles, hechos a mano y exclusividad. Para bisutería, Colombia tiene una gran variedad de semillas y materiales vegetales con los que se producen piezas únicas.

En la venta de accesorios en el país es muy común la importación de países asiáticos de dicho tipo de productos, lo que se da por los precios bajos con los que se ofrecen.

La industria nacional de la joyería y la bisutería gozaba de buen auge y desarrollo antes de la pandemia de Covid-19; en el artículo La gran apuesta de la industria colombiana de la joyería y bisutería (2018) se destacó la participación de la mencionada industria en mercados como Alemania, Chile, Estados Unidos, Francia, Suiza, Costa Rica y Perú. La gran apuesta en ese tiempo era llegar a dichos países con producción local de piezas únicas o como producción masiva.

Procolombia (2019) expuso que, mientras que en el año 2010 se exportó un total de USD1 millón en joyas y USD24 millones en bisutería, en el año 2016 se alcanzó una suma de USD4.5 millones en joyería, de modo que subió en forma notable el valor, pero hubo una disminución en bisutería, al exportar USD19.3 millones. En el mismo informe se anotó que en noviembre de 2017 las ventas al exterior en joyería y bisutería fueron de USD26.1 millones hacia países como Ecuador, Estados Unidos, México, Bolivia y Perú.

En Procolombia (2018) se argumentó que la calidad y la innovación de los productos hace que la joyería y la bisutería nacionales en el mundo sean admiradas de manera significativa. Los productos más solicitados son los de bisutería en países como

Australia, Brasil, El Salvador, España, Guatemala, Países Bajos, Puerto Rico y República Dominicana. Estas exportaciones representan el 75% de las totales del sector.

Uno de los retos que enfrenta esta industria es la saturación del mercado; según Ana María Sarmiento, gerente de Flor Amazona, en el reporte de Procolombia (2018), hay muchas opciones de este tipo de artículos que compiten por el gusto de los consumidores. Esto significa, en otras palabras, que se tienen muchas marcas en el mercado, lo que originó una fuerte saturación. Sarmiento también presentó desafíos como son: los altos impuestos, las fluctuaciones del dólar, el precio del oro, los retos logísticos y el bajo costo de accesorios provenientes de países como China.

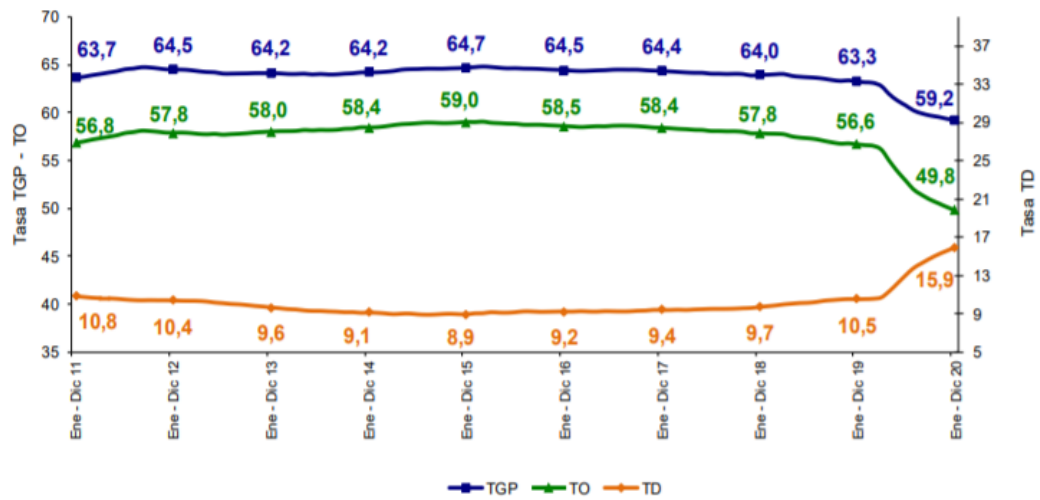
Contextos macro y microeconómico

Por otro lado, el contexto macroeconómico y microeconómico es muy complejo a causa de la pandemia Covid-19. De acuerdo con el artículo ¡Nos llegó la tormenta! (2020), si bien la economía en el mundo mostraba signos de debilidad, el virus imprimió un declive mucho más pronunciado e inimaginable, lo que desató un caos incalculable de pérdidas económicas. El precio del crudo también ha tenido un impacto importante en esta tormenta que se está viviendo, con el precio del barril por debajo de USD\$30 e, incluso, por primera vez en la historia, en precios negativos, lo que significaba que el vendedor pagaba por que otros tuvieran en sus manos el tan anhelado *commodity*. A esto se le pueden sumar los colapsos en los sistemas de salud y el congelamiento de las economías por causa de los confinamientos y las cuarentenas impuestas por la mayoría de los países en todo el mundo, lo que cobró factura negativa al crecimiento global. Según la fuente mencionada, se dispone de un análisis de pérdida de puestos de trabajo mundial de unos 50 millones de empleos.

En el artículo Hay que darle cuerda (2020) se destacó un análisis económico que reflejó una desaceleración del 1.1% del PIB durante el primer trimestre del año 2020, lo que provocó una contracción del 2.39% frente a los tres primeros meses del año inmediatamente anterior. Esta tendencia preocupa de manera notable a analistas económicos, que prevén una contracción para el segundo trimestre del año 2020 entre un -15% y -30% y sin lugar a duda se tendría el peor trimestre en la historia económica colombiana (Hay que darle cuerda, 2020).

De acuerdo con el artículo El sándwich de la clase media (2020), el porcentaje de desempleo en el 2019 fue de 10.5% y este indicador no ha mostrado mejoras, a pesar de que la economía había tenido un crecimiento notable y mucho mejor que los países vecinos antes de la crisis sanitaria. Los sectores generadores del dinamismo de la economía colombiana, como el comercio, el entretenimiento y el turismo son los que más están siendo afectados por el confinamiento y las cuarentenas prolongadas. También se destacó en el mismo artículo que, ante los efectos de la pandemia, sumados a los problemas macroeconómicos, se podría pensar en tener una contracción de la economía significativo, para llevar al desempleo a tasas superiores del 21%, tal como se puede evidenciar en la siguiente grafica de desempleo, en la que se muestran niveles similares a los de la gran crisis de los años noventa (El sándwich de la clase media, 2020).

Gráfica 1. Tasa global de participación, ocupación y desempleo en Colombia



Fuente: DANE, Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) (DANE, 2020)

En el artículo Hay que darle cuerda (2020), según Fedesarrollo, para tener un crecimiento en la generación de empleos se debe crecer por encima del 3.8%, valor poco probable de alcanzar debido a la coyuntura actual (Hay que darle cuerda, 2020). La misma fuente señaló que los planes que se tenían de crecimiento para dicho año, de cerrarlo al menos con niveles del año pasado, fue poco o improbable de lograr. Con tasa del 20% o más de desempleo, confianza del consumidor negativa, pocos ingresos provenientes de inversión extranjera y un petróleo con precios bajos, entre otras variables, dieron como resultado una inminente recesión económica. Ahora, no todo estuvo perdido para el mencionado año: el Gobierno tuvo una provisión importante por el lado de Ecopetrol, por sus excelentes resultados y también los ingresos extraordinarios que provinieron del Banco de la Republica, que fueron cifras acompañaron y propiciaron un margen de maniobra para el Gobierno nacional (Hay que darle cuerda, 2020).

El artículo El sándwich de la clase media (2020) hizo referencia a que alrededor de 14 millones de colombianos que hacían parte de la categoría de clase media habían

logrado establecer y mantener en los últimos años una fuente de ingresos como profesionales independientes, emprendedores o informales (El sándwich de la clase media, 2020). En la actualidad, es uno de los segmentos de la población más vulnerable porque hoy en día viven con pocos ahorros y lo que pueden generar en su día a día limitado. Muchos de ellos podrían caer en situación de pobreza y se podría ir a la basura el trabajo de más de diez años en búsqueda de la reducción de esa brecha en el país.

Vulnerabilidad y exposición son palabras determinantes para exponer el drama que vive la clase media; es importante anotar que este segmento poblacional es clave para los intereses en las ventas potenciales de Alma Julia Accesorios.

A pesar de que el gobierno está trabajando en programas que asisten y ayudan a este tipo de personas, es claro que irán suplir a las necesidades básicas, como alimentación y vivienda (El sándwich de la clase media, 2020).

Esta situación, inédita en la historia de la humanidad, ha mostrado también puntos positivos, como lo es la importancia de la tecnología y la innovación. Conectar millones de personas por medio de herramientas tecnológicas para sus labores diarias, empresas en todo el mundo que mantienen activas sus operaciones de manera virtual y poder realizar compras por páginas web, redes sociales y plataformas como WhatsApp han dinamizado la economía. De acuerdo con el reporte de Colombia Fintech (2020), sin la tecnología con seguridad se tendría un escenario mucho peor que el actual. Hacia el futuro, probablemente una de las políticas de Gobierno para priorizar será conectar a toda la población colombiana a internet para lograr un mayor dinamismo en la economía y poder cerrar brechas que en la actualidad están bien marcadas (Colombiafintech, 2020).

Las empresas y los consumidores están enfrentando un significativo cambio y con el pasar de los días se verá mucho más; por ejemplo, la operación presencial no será tan importante, el trabajo remoto será adoptado por muchas compañías al ver sus grandes resultados de productividad, la educación virtual tendrá una dinámica

diferente y las compras y el consumo se harán mediante la virtualidad, lo que cambiará en forma notable canales, productos y servicios.

Euromonitor International (2019) concluyó que en el año 2018 el mercado global de comercio electrónico tuvo transacciones por un valor de USD1,719 miles de millones. Se espera un crecimiento con una tasa de 12% para 2023. En la misma fuente se informó que en el año en mención el segmento de moda fue el que tuvo un mayor número en ventas (USD290 mil millones), en comparación con otros segmentos del canal del comercio electrónico. En los últimos cinco años se ha tenido un crecimiento promedio de 20% en la última modalidad de negocios. La penetración de usuarios en dicho canal fue del 52% y se espera para 2023 que sea del 61%.

Según la publicación Más de 2.050 millones de personas en el mundo ahora compran virtual (2020), la pandemia ha incrementado en forma notable las ventas por canales digitales porque la única salida a las medidas impuestas por los gobiernos para poder adquirir productos es la del comercio digital, lo que ha disparado de esta manera los consumos por medio de plataformas digitales. En la actualidad más de 2,050 millones de personas compran sus productos a través de este medio (Más de 2.050 millones de personas en el mundo ahora compran virtual, 2020).

En la misma fuente se hizo énfasis en un estudio de la firma BlackSip en el que se estableció que en el último año se tuvo un crecimiento del 7% en el número de compradores virtuales, lo que mantuvo así un crecimiento constante en los últimos años. A pesar de que en Latinoamérica presentó menor cantidad de gasto por los canales digitales, el estudio proyectó que las compras pueden alcanzar los USD83,630 millones, lo que triplicará de esta manera su número en los últimos cinco años. La proyección para 2023 fue de USD116,230 (Más de 2.050 millones de personas en el mundo ahora compran virtual, 2020).

Se puede entonces concluir que se está ante una gran oportunidad en medio de la crisis; antes de la pandemia, las personas disponían de poco tiempo para realizar sus actividades habituales, como salir de compras, hacer una diligencia en un banco o pagar alguna obligación. Las personas se estaban acostumbrando a un ritmo de vida bastante dinámico que exigía cada vez más la utilización de plataformas tecnológicas con la mira de buscar siempre disminuir el tiempo y simplificar el proceso de dichas actividades. Los individuos se estaban preparando en parte para lo que hoy se está viviendo de manera obligatoria.

A partir de la premisa del poco tiempo que tienen las personas, a lo que se suma la coyuntura actual, se ha llegado a que el comercio electrónico sea la solución para adquirir productos con agilidad, sin necesidad de incurrir en tiempo y riesgos en el desplazamiento hacia un local comercial. Euromonitor International (2019) anunció que en 2025 el comercio en línea va a mover el 30% del comercio mundial. El 43% de este tipo de compras se realizarán desde teléfonos inteligentes (Euromonitor International, 2019). La facilidad de adquirir teléfonos móviles y planes de datos (acceso a internet) asequibles, entre otras posibilidades, ha generado una gran oportunidad de negocio en la que se podrá tener un modelo que permite operar los siete días de la semana, en horarios más flexibles, en comparación con un establecimiento físico, de modo que se podrá llegar a muchas más personas sin necesidad de invertir en puntos de ventas físicos.

Las compras a través de medios digitales van a ser una necesidad, a lo que se suma el potencial que tiene Colombia en la penetración de internet, lo que significa mayor cantidad de clientes potenciales que estarán accediendo a un mundo digital que les ofrecerá información y oferta de productos en los próximos años.

Un emprendimiento como Alma Julia Accesorios, que nació en el mundo digital, debe seguir de acuerdo con el mismo fundamento, pero reforzando su estrategia de modo que le permita ser diferenciador en un mercado cada vez más competitivo.

4. Etapa de conocer

En esta etapa se indagó, a través de entrevistas y encuestas aplicadas a personal de la empresa y a clientes activos y no activos para obtener información de interés de la compañía Alma Julia Accesorios y se dividió en tres momentos. El primero hizo referencia a la historia y la información relevante de la compañía, como tiempo de operación, tipo de productos que ofrece, actividad principal y propósito de la firma, lo que permitió tener un contexto general de la organización. Este primer momento estuvo dirigido a personal interno de la compañía.

El segundo momento abordó la estrategia competitiva de la empresa, con el fin de comprender de mejor manera el estado actual de la pyme con puntos clave como el cliente, dolores o necesidades que alivia la empresa, competidores, proveedores e industria, entre otros. Las preguntas en este segundo momento se le plantearon tanto a personal interno como a clientes.

El tercer y último momento hizo énfasis en la obtención de información financiera de la compañía como ventas, préstamos, deudas e inventario, entre otros aspectos. Las preguntas de este momento se le formularon solo a la gerente general de la firma. En esta etapa no se pudo encontrar una fuente de información organizada para ser compartida en el presente trabajo. Lo que sí importante establecer con claridad es que la empresa no tiene préstamos con bancos ni con terceros. Tiene una buena liquidez mes a mes, que le permite comprar de contado insumos y materia prima. Los costos fijos y variables se pagan cada semana o cada mes de contado.

Las entrevistas de diagnóstico presenciales o virtuales se diseñaron por medio de un listado de preguntas definidas, algunas de ellas sugeridas por el método EstraPyme (Álvarez Delgado y Zapata Correa, 2019); las entrevistas se formularon a personal de la empresa: gerente general y publicista, con el fin de profundizar en el entendimiento de la compañía.

También se sostuvieron dos entrevistas, grabadas por la plataforma Microsoft Teams, a un cliente recurrente de la marca y a otro que alguna vez compró los productos, pero no volvió a comprar. Las preguntas y respuestas de las entrevistas tabuladas se encuentran en el anexo 1 (entrevistas tabuladas).

Se hizo una exploración con una pequeña población dirigida a clientes de Alma Julia Accesorios que son compradores de la marca; 18 mujeres respondieron la encuesta, alojada en la aplicación Google forms; también se aplicó una encuesta para clientes potenciales que aún no conocen la marca y 11 mujeres respondieron la encuesta. Los resultados de ambas encuestas proporcionaron información clave para ser tomada en cuenta en el taller de cocreación; los resultados de dicha exploración se presentan en los anexos 2 (encuesta de la tienda de accesorios (respuestas) y 3 (encuesta de la tienda Virtual Alma Julia Accesorios (respuestas)).

5. Etapa de analizar

En esta fase se analizó la información recolectadas en las etapas anteriores, con énfasis en la situación económica colombiana, el análisis de la industria de la joyería, los accesorios de mujer y el análisis interno de la empresa.

Análisis de la Industria

Con independencia del mal momento que está pasando la economía en general por culpa de la emergencia sanitaria, el panorama del comercio electrónico y el comercio de este tipo de productos en Colombia y en el exterior es alentador.

Según Euromonitor International (2019), se ha tenido un importante avance en el país en la conectividad a un sistema rápido y confiable servicio de internet, lo que ha conducido a una disminución de las desigualdades de acceso entre las clases de ingresos altos y bajos; sin embargo, aún hay mucho trabajo por hacer. De acuerdo con MinTIC (2019), “La mitad de Colombia no tiene internet”. En el país, la cifra de colombianos con acceso a internet es cercana a 21,7 millones, cantidad que se aproxima a la mitad de la población colombiana. Lograr conectar a los 23.8 millones de personas restantes no es tarea fácil puesto que la mayor parte de este segmento de la población se encuentra en regiones apartadas y los estratos son 1 y 2. Sin embargo, la meta del Gobierno, establecida en el plan nacional de desarrollo, es que en el mandato del presidente Iván Duque, que finaliza en agosto de 2022, al menos el 70% de la población tenga acceso a tan importante beneficio.

De conformidad con el artículo La empresa que aceptó el reto de llevar internet al Amazonas (2020), el Gobierno nacional tiene las esperanzas puestas en los resultados de la subasta del espectro que se llevó a cabo en diciembre del año inmediatamente anterior y con este proceso espera llevar internet móvil y fijo a 70% de la población en el año 2022.

El 23 de junio del 2020, el Ministerio de las TIC aprobó el comienzo de las pruebas 5G en Colombia; este importante hito, junto con la asignación del espectro de 3.500 MHz, conducirá a las empresas proveedoras de servicios a poner en marcha las pruebas en todo el territorio nacional para el acceso a internet en poblaciones apartadas y vulnerables (La empresa que aceptó el reto de llevar internet al Amazonas, 2020).

La red 5G brindará mayor velocidad de navegación, lo que lleva consigo mejores estándares de competitividad y productividad, y también será un actor bastante importante en la lucha para eliminar las brechas tecnológicas antes mencionadas. Colombia es pionero en la región con la implementación de este tipo de tecnología. Sin lugar a duda, este tipo de proyectos trae inversión, empleo y competitividad en el país, mas ahora cuando la población y el país lo requieren por los retos que se presentan por la pandemia. Es entonces importante entender que desde el punto de vista del lado de infraestructura se están desarrollando planes concretos para cubrir la brecha digital que tiene en la actualidad el país. Por otra parte, la herramienta principal y preferida de los colombianos para la adquisición de los productos por internet es el computador, claro está, que viene perdiendo terreno con rapidez frente al teléfono móvil, un dispositivo más portable y más económico en ciertos casos que el computador, que le ha dado mayor dinamismo al acceso a las redes sociales y a las aplicaciones de comercio digital (Euromonitor International, 2019).

Las cifras respaldan dicho argumento. Según la fuente citada, en 2018 se observó una tendencia a la baja en la venta de los computadores (equipos de escritorio, portátiles y tabletas), de modo que la reducción fue de un 5%, mientras que, por el lado de los teléfonos móviles inteligentes, se obtuvo un crecimiento del 9% en número de unidades venidas. Los planes para adquirir este tipo de teléfonos, la mayor oferta de marcas que han ingresado al país, la disminución en los costos y el fácil acceso a los planes de datos han traído consigo un mayor dinamismo en este segmento, lo que demostró con claridad que los colombianos están migrando a los

teléfonos inteligentes porque se han reconocido la facilidad de adquisición y el acceso a las aplicaciones.

La mayoría de los consumidores navegan por las páginas web y las redes sociales en búsqueda de sus marcas preferidas con el fin de analizar ofertas diferenciadoras o específicas de productos o servicios. Sin embargo, las empresas aún deben trabajar para presentar una mejor y acertada experiencia para los dispositivos móviles porque los consumidores cada vez son más exigentes y esperan cada vez más que el camino desde la búsqueda de un vendedor hasta la entrega del producto sea fácil y segura. La logística y la entrega final de los productos aún cuenta con barreras importantes para ser superadas, como la falta de existencias por parte de los comercios y las dificultades en las compañías transportadoras por la congestión provocada por la alta demanda, a lo que se suman los problemas viales, tales como seguridad, fenómenos naturales y problemas físicos en la vía (derrumbes, inundaciones, etc.), que tienen efectos negativos en la experiencia de los consumidores, por lo que tanto las empresas prestadoras de productos y servicios como las transportadoras deben trabajar para mejorar dicha experiencia. Los consumidores esperan que los comercios ofrezcan comodidad, seguridad, efectividad, cumplimiento y condición del producto.

Ahora bien, es necesario modernizar las leyes que dirigen el acceso a internet, así como las que protejan al empresario y al consumidor sobre los servicios y las condiciones ofrecidos en el comercio electrónico, lo que, en definitiva, le daría más impulso al crecimiento digital.

Colombia se encuentra en una posición de desarrollo similar a la de otros países de la región y los pagos y el comercio electrónico han crecido de manera exponencial en los últimos cinco años, de modo que los consumidores buscan más facilidad en las compras desde casa y los comercios migran sus operaciones al mercado digital, lo que se ha constituido en el complemento perfecto para el crecimiento del pago y del mercado digital. Según Euromonitor International (2019), la posibilidad de compras por internet de las tiendas mayoristas y reconocidas en el país, como Éxito

y Falabella, ha permitido que los colombianos hayan pasado con lentitud de tener una experiencia completamente física en la tienda a involucrarse con las tiendas digitales y tener una experiencia de compra digital.

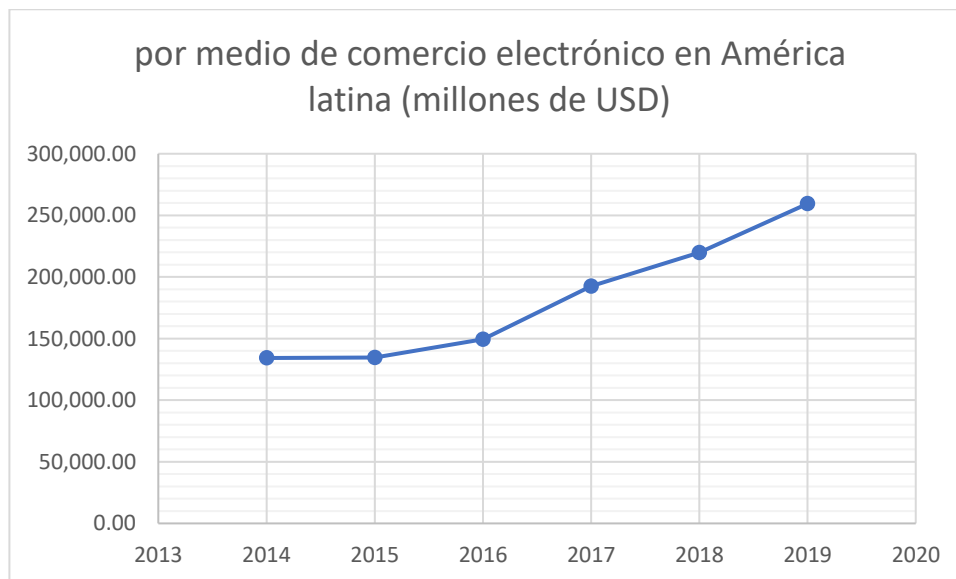
A medida que los consumidores adquieren más confianza en los mayoristas, esto ayuda a que los minoristas vayan también ganando adeptos y mayor confianza de los consumidores, a lo que se suman la seguridad en las transacciones y la confianza depositada en los servicios de pago, por lo que se ha comenzado a incrementar el gasto promedio de los consumidores así como el número de transacciones. De acuerdo con las cifras de PayU, entre mayo de 2019 y mayo de 2020 las ventas por medio del comercio electrónico subieron un 56% en Colombia (Colombiafintech, 2020). Este mayor dinamismo se ha dado en gran parte por la pandemia, debido a que las transacciones físicas se vieron muy limitadas, lo que propició que los compradores incursionaran en el mundo digital y dejaran atrás miedos que los ataban a canales tradicionales y no permitían tener el dinamismo esperado en un canal digital. Según Jaime Ramírez, director senior para la región andina de Mercado Libre, el período de confinamiento ha traído consigo mayor experiencia por parte de los consumidores en canales digitales que antes no se habían atrevido y fue entonces cuando la pandemia trajo consigo una aceleración inmediata de las compras por medio de canales electrónicos (Colombiafintech, 2020). Alejandra Restrepo también argumentó que desde que comenzó el confinamiento y el Gobierno decretó la cuarentena nacional, las compras en la página se han visto incrementadas en forma notable en un 30 a 40%: “parece que estuviéramos en el mes de diciembre”, concluyó.

Las últimas cifras presentadas por la Superintendencia Financiera de Colombia reflejan que el 2 de junio de 2020, internet respondió por 10.53 billones de pesos de los 19.74 billones de pesos que se movieron en dicha jornada, con lo que se llegó a un 53% de las transacciones digitales, cifra récord en Colombia, porque por primera vez se obtuvo un mayor porcentaje de transacciones digitales que físicas (Colombiafintech, 2020).

De acuerdo con el análisis presentado por Colombia Fintech (2020), pasarelas de pago como PayU registraron un crecimiento en toda la región, en comparación de mayo de 2019 con mayo de 2020, de la siguiente manera: Perú (131%), Brasil y México (108%), Chile (103%), Colombia (56%) y Argentina (52%); este incremento se debió a comercio minorista y supermercados, tecnología, moda y calzado.

En la siguiente gráfica, construida con datos tomados de Euromonitor International (2019), se aprecia con claridad el incremento que se ha tenido año tras año en la categoría de comercio electrónico en América Latina.

Gráfica 2. Ventas por medio de comercio electrónico en América Latina (millones de USD)



Fuente: elaboración propia con base en Euromonitor International (Passport, 2020)

Si se parte en el año 2014 de un volumen de USD134,251.8 millones a USD259,454.9 en 2019, ello equivale a un 93.26%. Se puede decir que el crecimiento en ventas por medio de este canal en Latinoamérica es alentador, pero es incierto el panorama en el presente año y en el siguiente para poder concluir que la dinámica pueda continuar. Todo apunta, por las restricciones en las tiendas

físicas, que este indicador continúe en la tendencia, pero, por la coyuntura de la economía, no hay certeza aún si lo expuesto pueda afectar porque las personas hoy en día están dirigiendo sus preferencias de compras hacia lo esencial y con seguridad desde este punto de vista si se podrá ver, al observar la tendencia de crecimiento, pero, para la industria que se está analizando, aún hay dudas (Euromonitor International, 2019).

Según la fuente citada, el comercio digital en Colombia tiene un crecimiento año tras año de su valor total estimado desde el año 2014 de COP32,437.30 billones hasta el año 2019 de COP82,995.00 billones, lo que representó un 155,86%, como datos históricos. Como pronóstico en los próximos cuatro años, el crecimiento aproximado de su valor por año promedio sería de un 10.62%. El valor del segmento en línea no varió mucho con respecto al valor total: entre los años 2014 y 2018 se tuvo un crecimiento aproximado del 151.41%; para los próximos años el crecimiento sería cercano a un 10% año tras año (Euromonitor International, 2019).

Redes sociales

Las redes sociales hoy en día juegan un papel determinante en la forma en que los consumidores encuentran y establecen una relación con el vendedor y el producto. Facebook, Instagram y YouTube, continúa liderando las preferencias en Colombia, con más de 64 millones de usuarios activos mensuales, lo que refleja de esta manera que la mayoría de los consumidores están utilizando dichos medios para comunicarse con un prestador de servicios o de productos. En el caso de Instagram, es la red social preferida para establecer una interacción entre las marcas y los consumidores, por medio de los anuncios nuevos lanzamientos y la comercialización de sus productos. Los consumidores buscan cada vez más marcas que respondan a sus necesidades y han encontrado en Instagram un canal directo con los consumidores para presentarlas (Euromonitor International, 2019).

De acuerdo con Colombia Fintech (2020), en el comercio electrónico no todo es color de rosa, por ejemplo, el relacionado con turismo ha caído un 90.5% y el de las aerolíneas de 87.6%, según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE).

Con base en el mismo informe, lo que es cierto es que el comercio digital en Colombia aún se encuentra en las primeras etapas porque los consumidores sienten cierto temor de participar en dicha modalidad comercial, que en la actualidad es la piedra angular del comercio en el país y en el mundo.

De acuerdo con Euromonitor International (2019), la población en Colombia es una de las más grandes de la región; en 2018 el censo poblacional era de aproximadamente de 49 millones, con edades promedio de 31.3 años, y se espera que en 2030 la población supere los 53 millones, con una mediana de edad de 36.4 años. De acuerdo con estas cifras, el país pasará de ser una de las poblaciones más jóvenes a una de mayor edad promedio, lo que en realidad afectará al grupo principal de consumidores.

Análisis de megatendencias

La Covid-19 ha acelerado algunas de las tendencias que se esperaban para los próximos años, como mayor participación del comercio electrónico sobre el comercio físico y aumento considerable en las transacciones digitales bancarias, entre otras. El estilo de vida de los consumidores ha cambiado de manera sustancial y el aislamiento o el encierro que la mayoría de las personas han tenido, con el fin de minimizar riesgos de contagio del virus o de detener su propagación, han generado cambios radicales en la forma de vida de los consumidores y en la manera cómo se interactúa con las empresas y cómo compran o adquieren un producto o un servicio.

De acuerdo con Euromonitor International (2020), se exponen a continuación las cinco tendencias publicada para enero del año en mención, pero que con la pandemia tienen un impacto en el corto y en el largo plazo en el desarrollo de cada una de ellas.

Comercio pasivo

El comercio pasivo hace énfasis en un comercio más inteligente en el que no es necesaria la interacción de un humano con una empresa, sino que se realice entre una máquina y el respectivo comercio. A medida que la sociedad tiene más cercanía con la tecnología del internet de las cosas (IoT), la relación entre consumidores y compañías está evolucionando, lo que trae consigo un aumento de tareas domésticas automatizadas, incluido el comercio. El desarrollo continuo de esta tendencia depende en gran medida de que los consumidores adquieran dispositivos con dicho tipo de capacidades y tecnologías (Euromonitor International, 2020).

Políticas de privacidad

Como afirmó Euromonitor International (2020), solo el 24% de los consumidores en el mundo se sienten tranquilos y seguros con su información personal que se encuentra en internet. Las empresas cada vez más son conscientes de este riesgo y han alineado sus estrategias de productos y de servicios con la privacidad y la custodia de la información de los clientes.

De igual manera, y como lo señaló Euromonitor International (2020), la pandemia marcó el comienzo de una nueva área de vigilancia digital, de gobiernos más comprometidos con la obtención y el cuidado de la información de los habitantes de sus países, con el fin de rastrear los comportamientos de los ciudadanos con el propósito de reducir la propagación del virus. El debate siempre estará sobre la mesa, de ciudadanos que desean entregar su documentación privada para fines de

salud pública, como en este momento, o personas que no quieren que su información sea de consulta pública.

Las compras en línea se convirtieron más en una necesidad que en una opción y continuarán de esta manera hasta que se tenga un tratamiento o una vacuna que ayude a disminuir o erradicar el riesgo actual. Es hora de que las empresas dejen muy claras sus políticas de seguridad de la información (Euromonitor International, 2020).

Mantenerse fiel a sí mismo

Como afirmó Euromonitor International (2020), una cuarta parte de los consumidores conectados en el mundo dijeron haber tomado una decisión de dónde comprar por recomendación de influenciadores de redes sociales, de acuerdo con la encuesta de la entidad mencionada aplicada dicho año.

A medida que los consumidores van migrando cada vez más del mundo físico al mundo digital, el gasto en mercadeo digital ha crecido con rapidez en los últimos años. Las redes sociales les han brindado a los especialistas en mercadeo un acceso sin precedentes a la información de los consumidores. Las empresas luchan por establecer una confianza con los clientes y continuar siendo fieles con el valor de la marca (Euromonitor International, 2020).

Los cierres obligatorios y las restricciones en el mundo, sumados a la clausura temporal de centros comerciales y de comercios físicos en todos los países, ha generado mayor participación en redes sociales por parte de los consumidores; sin embargo, para los influenciadores no ha sido un buen año, puesto que no han podido mostrar su estilo de vida, como viajes, compras y fiestas, entre otros aspectos. Estos influenciadores van a tener que girar en términos de la industria a la que sirven y al contenido que comparten (Euromonitor International, 2020).

Las personas influyentes de redes sociales pueden seguir siendo fuente de información confiable y una manera efectiva para que las marcas se involucren con sus audiencias. Ahora bien, las empresas se encuentran reevaluando sus estrategias de mercadeo (Euromonitor International, 2020).

En los próximos años, los consumidores seguirán recurriendo a fuentes digitales para ser informados de sus productos y sus marcas y presionarán a las últimas para que se tenga un enfoque más innovador y auténtico.

Carrera por la última milla

Según Euromonitor International (2020), en los últimos años la logística se ha convertido en un frente competitivo para los minoristas y las plataformas de entrega de terceros que prestan servicios. Los consumidores tienen cada vez más una variedad de opciones disponibles de búsqueda y compra al alcance de la mano. Con pocos clics, los usuarios pueden tener casi de todo en su hogar. La entrega del producto (última milla) tiene que convertirse en un nuevo frente competitivo a medida que las empresas buscan ansiosamente formas de hacer llegar los artículos con mayor rapidez y en formas convenientes y económicas.

La tecnología de entrega experimental con drones, robots y otras posibilidades recientes ha acaparado la atención en los últimos años. Sin embargo, con soluciones como casilleros y clic y recoja y entrega en el local será mayor el crecimiento. Las empresas deberán buscar oportunidades para utilizar esa última milla con innovación y mayor interacción directa con los consumidores. Con la mira de procurar reducir márgenes en los costos, se están contemplando opciones de entrega como clic y recoja. Ahora bien, el interés por continuar en la búsqueda de mecanismos ágiles y económicos en la entrega del producto, es probable que se tenga una adopción mucho más rápida de la robótica (Euromonitor International, (2020).

5G, centro de atención

Con base en el informe de Euromonitor International (2020), los operadores de todo el mundo continúan mejorando sus redes para brindar servicios de mayor calidad. Para muchos países desarrollados, 2020 se convirtió en un año clave para las pruebas piloto de la tecnología 5G. Esta tecnología tendrá un mayor ancho de banda y velocidades mucho más rápidas que las actuales desarrolladas, como 4G y 3G, y con la mencionada tecnología de avanzada un desarrollo tecnológico en áreas como internet de las cosas (IoT), realidad virtual aumentada, telemedicina y carros autónomos, entre otras. El despliegue de la red 5G en el mundo se vio afectada por la propagación del virus, que interrumpió la cadena de suministro de los elementos que conforman dicha tecnología. Esto va de la mano con subastas del espectro para respaldar este servicio (Euromonitor International, 2020).

Para las empresas es fundamental ajustarse a una nueva normalidad, en la que los negocios deben adaptarse con rapidez para cumplir las necesidades de los clientes, por lo que deben reformar la planificación de la estrategia futura y hacer planteamientos diferentes con escenarios distintos para estar preparados ante cualquier posibilidad (Euromonitor International, 2020).

Se puede concluir, entonces, respecto de los análisis de industria, redes sociales y megatendencias, que el comercio digital será parte activa de toda persona que desee establecer un vínculo comercial con cualquier empresa que ofrezca productos o servicios. La penetración del internet en Colombia, junto con la demanda de dispositivos móviles, proporcionará mayores adeptos, que serán clientes potenciales de un comercio electrónico que apenas en Colombia está en fase temprana. La seguridad en las transacciones, la facilidad en realizar las compras, la agilidad para hacer las transacciones y la claridad con que se presentan los productos y servicios por los canales digitales serán determinantes a la hora de hacer una compra cualquier cliente. Se vislumbra, en consecuencia, un panorama muy positivo para las compras por medio de canales digitales, que deberá ser contrarrestado con la situación económica que afrontan el país y el mundo por culpa

de la pandemia. De esta manera los gobiernos y la comunidad en general deberán trabajar en forma mancomunada para disminuir los casos de personas infectadas, para no tener que hacer cierres parciales o totales de localidades que originan los de las economías.

Análisis interno

De la entrevista sostenida con la gerente general y fundadora de la empresa se concluyó que se tiene un buen conocimiento del negocio y de los clientes. Es una compañía que nació en las condiciones normales de un emprendedor que refleja un gusto particular por los accesorios femeninos. En sus inicios conoció con suficiente profundidad el proceso general de la actividad principal del negocio, los dolores y las alegrías que les satisface la empresa a sus clientes, tiene un conocimiento de su competencia y qué hace diferente y también tiene ideas de qué falta por cambiar y por mejorar. Si bien conoce sobre la situación financiera de la empresa, no tiene registros ni contabilidad.

El resultado de la entrevista con el diseñador y publicista de la marca indicó que tiene algunos conceptos claros de la empresa como nombre, sector al que pertenece, quién la fundó y hace cuánto tiempo. Sin embargo, no tiene conocimiento de las líneas de productos ni del proceso general de la actividad principal del negocio ni del propósito de la compañía. Sobre la estrategia competitiva, es muy básica la información que tiene sobre la firma y en algunas preguntas, como competencia, proveedores y conocimiento de la industria general, no respondió.

En cuanto a la encuesta interna de la empresa, se puede mencionar, entonces, que existe alguna coherencia entre la propuesta de valor y algunos conceptos del perfil del cliente, pero falta alinear los demás elementos del modelo de negocio.

En las entrevistas sostenidas con los clientes de Alma Julia Accesorios se encontraron temas muy importantes e interesante que, sin lugar a duda, mostraron

realidades y puntos de mejora que fueron claves para los ejercicios posteriores de la consultoría, como lienzos y *canvas*.

Situación financiera

De acuerdo con la información entregada por la gerente y fundadora de la empresa, se ha visto un mayor dinamismo en las ventas efectuadas por los canales digitales en el momento en que se decretó de manera oficial el confinamiento por parte del Gobierno nacional de Colombia: el crecimiento de ventas en el año 2019 fue de doble dígito y al llegar la pandemia el crecimiento fue de tres veces lo que antes la empresa vendía. Se cree que esto se debe a que las personas trabajan desde sus casas y deben asistir a videoconferencias en las que se debe reflejar una buena apariencia; también influyó mucho que, al no poder desplazarse a un centro comercial por temor a ser infectado por el virus, o por las reglamentaciones emitidas por el Gobierno, como pico y cédula, las personas ya prefieren comprar y adquirir productos por medio de canales digitales.

Así como se tiene una perspectiva positiva en medio de la crisis sanitaria, también se reflejaron algunos temas negativos para tener en cuenta y que la empresa ya está trabajando en contrarrestar, con el fin de generar muchas más oportunidades. En los últimos meses han nacido muchas compañías de accesorios en las redes sociales, lo que origina mayor competencia y “guerra” de precios en la que los clientes son los beneficiados, pero también se ha encontrado con baja calidad de los productos de otras firmas y falta de agilidad en la toma de pedidos, respuesta a incidentes y demora en la llegada de productos de otras marcas. Empresas que antes estaban más en el mundo físico, como tiendas en centros comerciales, migraron o robustecieron sus canales digitales, lo que originó este tipo de inconvenientes. Las compañías nacidas en lo digital, como Alma Julia Accesorios, entonces, tienen ya un terreno ganado y un recorrido importante, que deben ser diferenciadores para poder protegerse frente a la competencia; sin embargo, se

debe avanzar y trabajar con claridad en otros diferenciadores, que se exponen más adelante en el presente trabajo.

Análisis del modelo de negocio actual

En este análisis se emplearon los lienzos de propuesta de valor (Osterwalder y Pigneur, 2011) y el modelo de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2016). La empresa no contaba con este modelo, por lo que fue de mucha importancia y utilidad realizar el ejercicio. En la fase de integración se presentan en detalle el desarrollo y las conclusiones de la actividad.

6. Etapa de integrar

En esta etapa se recopiló la información de las fases previas y se analizó con base en las herramientas estratégicas sugeridas en la plantilla de informe de diagnóstico de la metodología. A continuación se detallan los hallazgos de cada herramienta:

Círculo dorado

Con esta herramienta, creada por Simon Sinek (2011), se pudo llegar, por parte de la creadora de Alma Julia Accesorios, a varias respuestas que, si bien estaban en la mente de ella, no estaba plasmadas en un documento: ¿por qué la empresa hace lo que hace?, ¿cómo se hace? y, por último, ¿qué se hace? Son las preguntas que ayudaron a establecer una interpretación del propósito de la empresa.

Reloj estratégico

Herramienta creada por Cliff Bowman y David Faulkner que permite identificar el tipo de estrategia competitiva al tener en cuenta el precio de venta de los productos y el valor percibido por parte de los clientes. A Alma Julia Accesorios se la pudo ubicar en una estrategia híbrida porque presenta precios por debajo, en algunos casos, que los de sus competidores directos mientras que el valor percibido es de alta calidad en su oferta de productos y brinda mayores prestaciones, como la asesoría, la presentación del producto y el buen servicio, con lo que logrado márgenes para invertir y continuar manteniendo la diferenciación que caracteriza a la empresa (Johnson *et al.*, 2006).

Radar estratégico

Con esta herramienta se pudo esclarecer, en forma visual, en cuál nivel se encuentra la empresa con respecto al conocimiento del cliente y al del negocio y también se pudieron identificar la coherencia del modelo del negocio, la alineación interna y la salud financiera. Se puede concluir, entonces, que Alma Julia Accesorios tiene el nivel máximo (4) en el conocimiento del cliente y en el del negocio. En la coherencia del modelo de negocio se pudo identificar en el nivel 3, la alineación interna en el nivel 2 y, con el nivel 1, la salud financiera de la compañía.

En el anexo 4 se puede ver con claridad el informe de diagnóstico que se le compartió a la gerente general de la empresa.

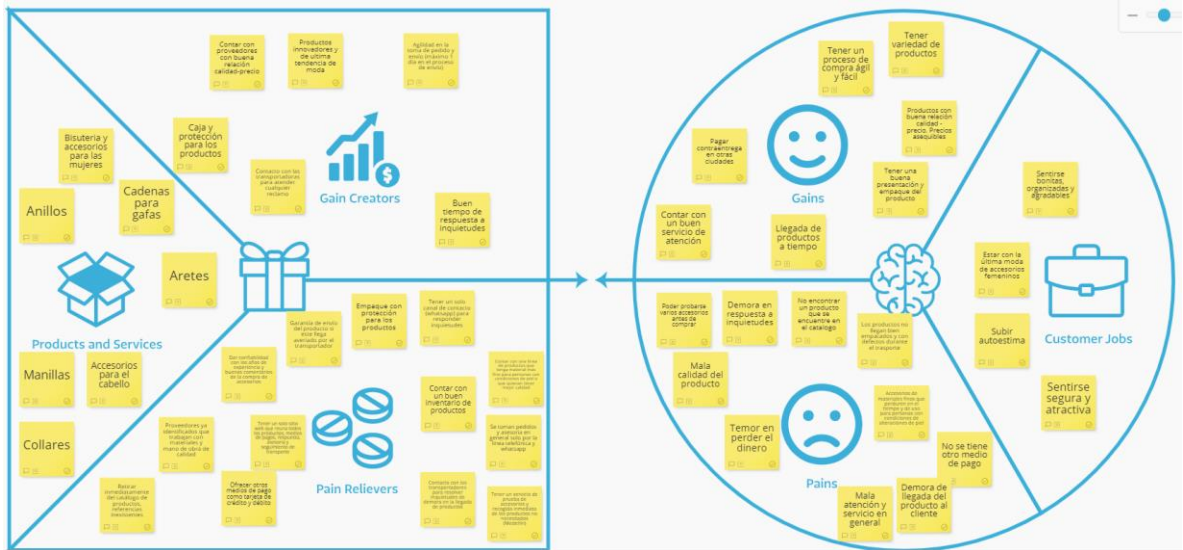
7. Etapa de facilitar

En esta etapa se desarrolló el taller de cocreación del modelo de negocio de la empresa; en el inicio se estudió el libro de Osterwalder y Pigneur (2011) para tener las herramientas y las bases que facilitaron la creación del modelo de negocio.

Más tarde se efectuó el primer ejercicio del taller, que contó con la participación de la gerente general, el publicista y el consultor (estudiante del MBA de la Universidad EAFIT) y por medio de la herramienta digital WebEx se logró llevar a cabo una videoconferencia en la que se plasmó una versión preliminar del lienzo, para más adelante apoyarse en el trabajo del *canvas* preliminar gráfico, para un fácil entendimiento para los participantes de la pyme, y luego se trabajó en conjunto con ellos en una versión inicial. El consultor fue el facilitador y orientador para el desarrollo del taller; al no poder hacerlo de manera presencial, por la emergencia sanitaria, se empleó la herramienta digital e interactiva Stormboard, para plasmar los aportes generados de la lluvia de ideas de los participantes. Al principio este taller se pretendía realizar en una tarde, pero se necesitaron dos sesiones de unas seis horas cada una, en términos aproximados, y con posterioridad se tuvieron sesiones entre el consultor y la gerente para esclarecer y detallar lienzo y *canvas*, que duraron un total cercano a diez horas.

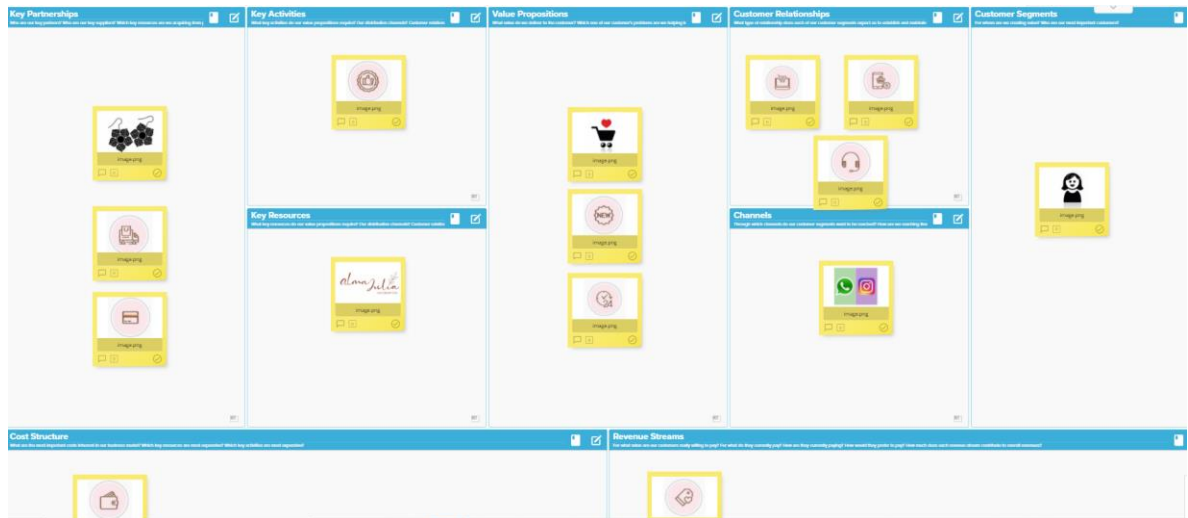
En las figuras 3, 4 y 5 se ilustran la primera versión del lienzo de la propuesta de valor y de los *canvas*, tomadas las imágenes de la herramienta Stormboard:

Figura 3. Lienzo de la propuesta de valor preliminar



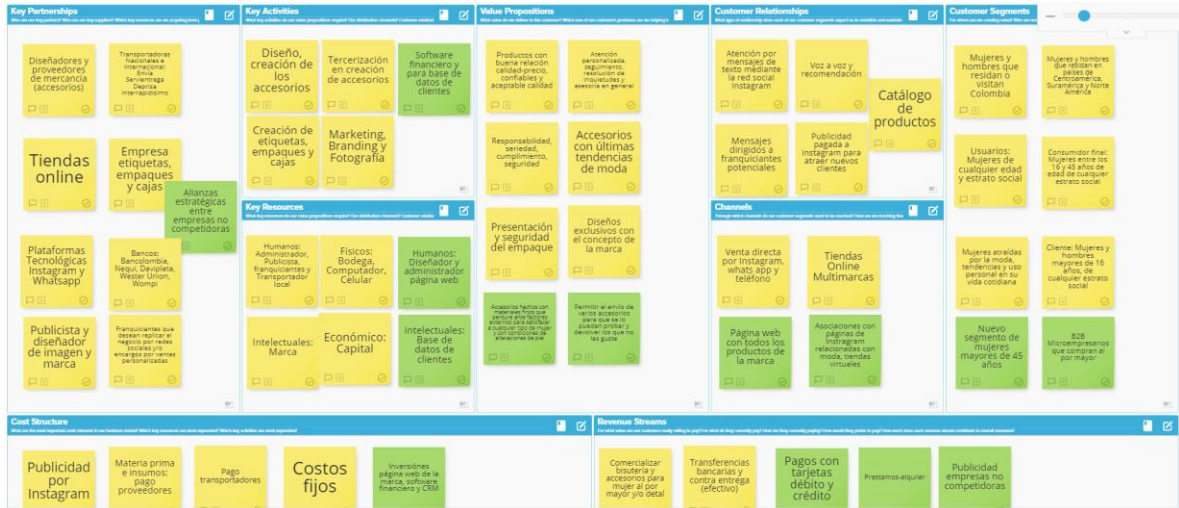
Fuente: elaboración propia

Figura 4. Canvas preliminar gráfico



Fuente: elaboración propia

Figura 5. Canvas preliminar

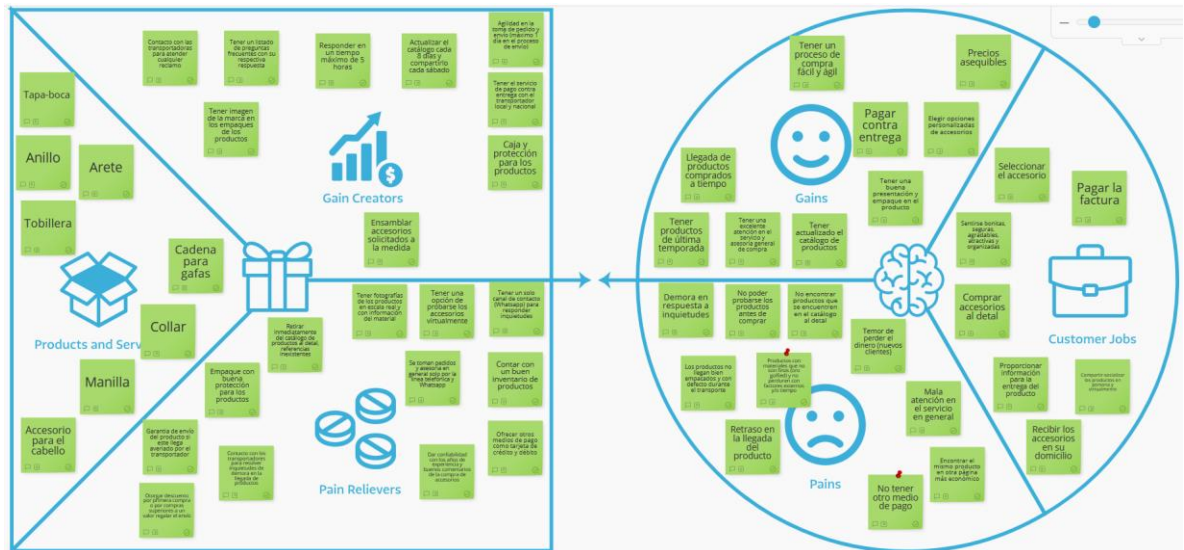


Fuente: elaboración propia

Este trabajo preliminar fue compartido con la asesora y la asesora del proyecto de grado, quien retroalimentó y sugirió algunos puntos para tener en cuenta en el lienzo y los *canvas* preliminares. Entre las recomendaciones estuvo realizar el taller de cocreación con los creadores de la metodología EstraPyme e incluir a la asesora y del trabajo de grado, la gerente general de la pyme y el estudiante-consultor. Al inicio se sostuvo una reunión, con duración aproximada de tres horas, para un entendimiento general de la empresa con las personas antes mencionadas y en ella se plantearon varias sugerencias para ser tomadas en consideración en el taller de cocreación. Más tarde, el 12 de septiembre de 2020 se hizo el ejercicio, enfocado hacia dos segmentos claves para la empresa: al detal clásica-tradicional y al detal pronta moda; también se incluyó el segmento denominado fuente de ingresos, que corresponde para la pyme a ventas al por mayor. Esta sesión la guiaron los creadores de la metodología y se empleó la misma técnica de generación de lluvia de ideas por parte de los participantes, en la que se discutieron al principio las variables que hacen parte del lienzo de la propuesta de valor, para luego pasar a tratar los temas referentes al *canvas* y en esta sesión se invirtieron tres horas.

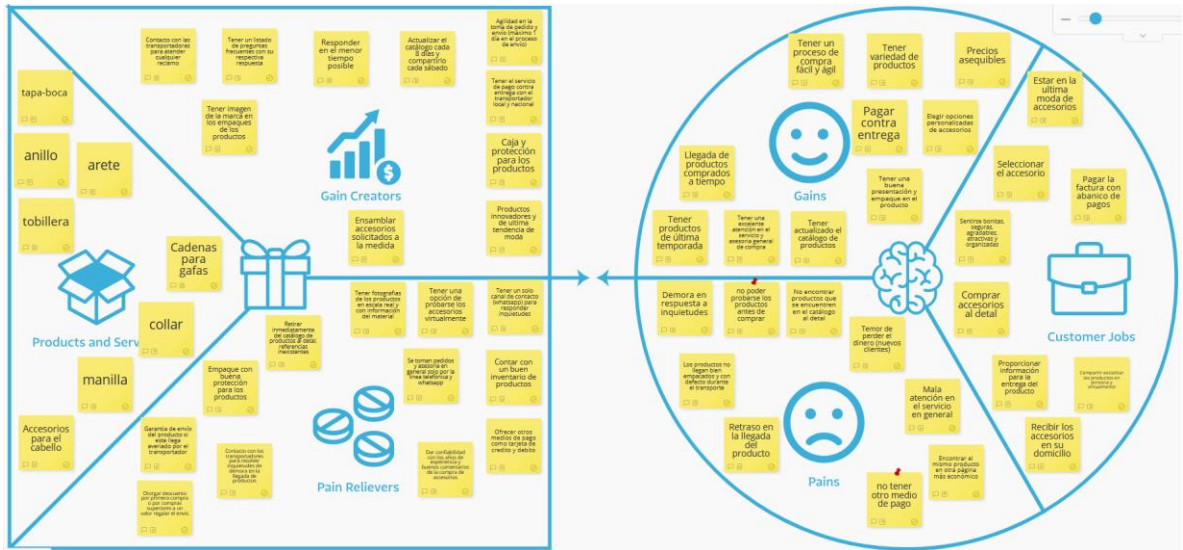
La grabación del taller se encuentra en el anexo 5. La minuta de la sesión se presenta en el anexo 6. A continuación se comparten las imágenes de los lienzos de cada segmento trabajadas en la sesión:

Figura 6. Lienzo del segmento al detal clásica-tradicional



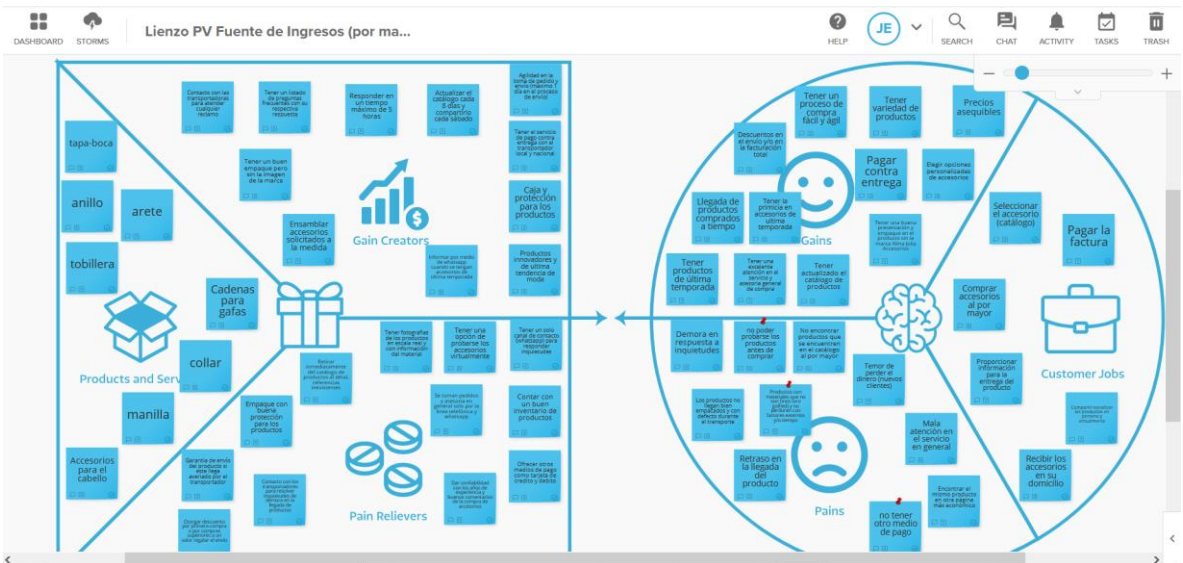
Fuente: elaboración propia

Figura 7. Lienzo del segmento al detal pronta moda



Fuente: elaboración propia

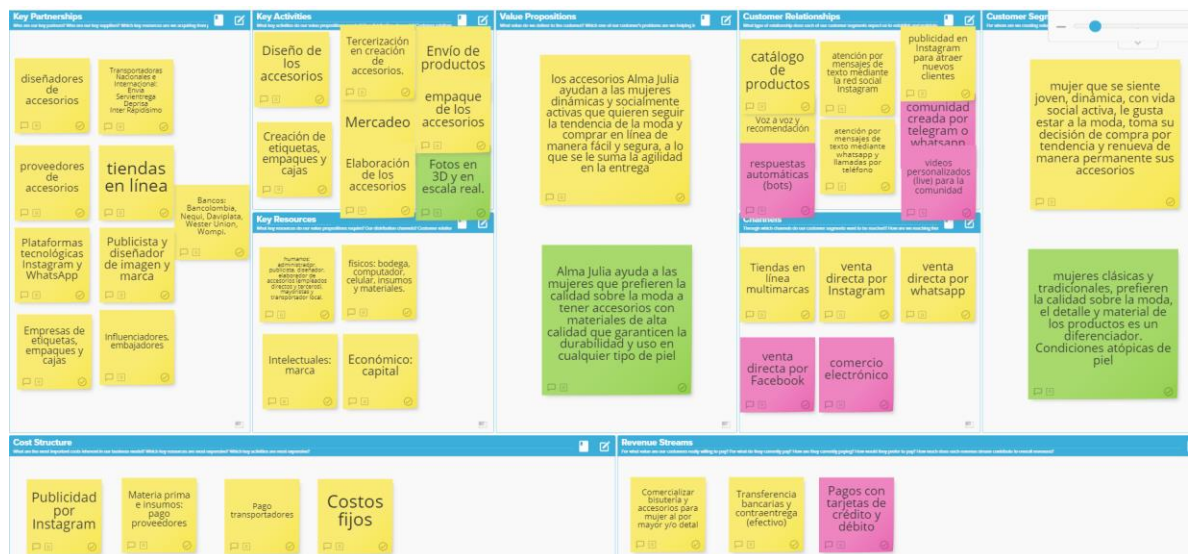
Figura 8. Lienzo del segmento al por mayor



Fuente: elaboración propia

El *canvas* final se trabajó en dos segmentos importantes para la gerente de la empresa: 1. Al detal pronta moda (color amarillo), segmento con mayor demanda y enfoque de la empresa y 2. Al detal clásica-tradicional (color verde), segmento con un gran potencial para ser desarrollado por la compañía. En color rosado se plasmó lo que se desea y se busca tener en los próximos momentos (horizontes) para ser tenido en cuenta como recomendaciones al final de la consultoría.

Figura 9. Canvas final



Fuente: elaboración propia

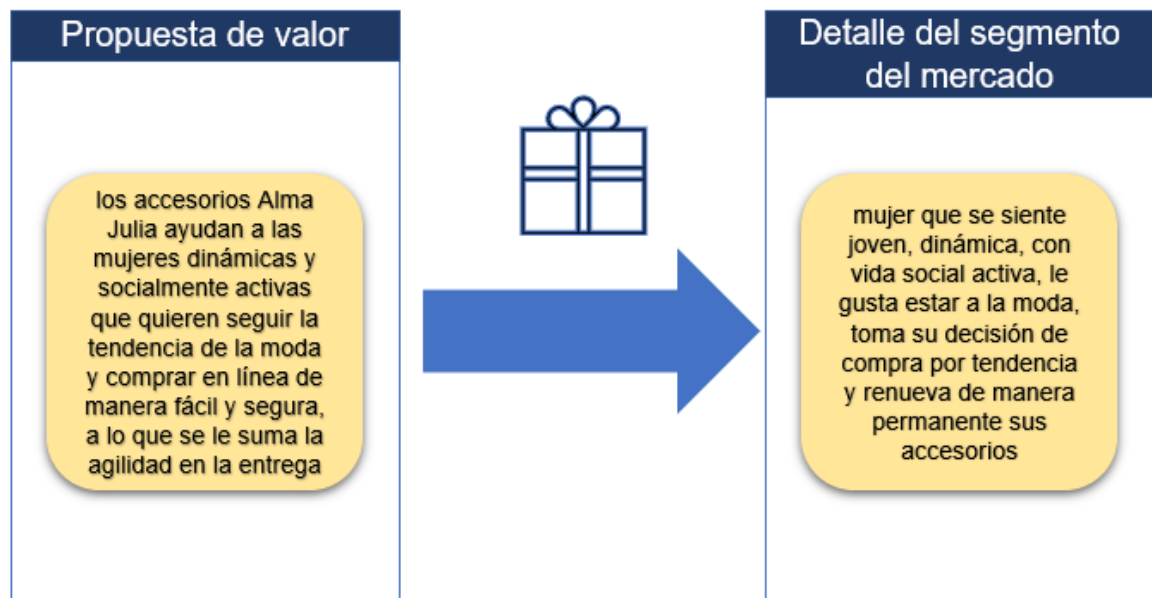
El trabajo fue de gran valor para la fundadora puesto que logró identificar y plasmar los segmentos de clientes y la propuesta valor para cada segmento, los canales, la relación con clientes, las actividades, los aliados y los recursos claves.

El primer segmento, en el que se enfocó el presente trabajo, representa el de mayor rentabilidad para la empresa; se quiso revisar este segmento con el fin de profundizar en él para poder obtener mayores ventas con dicho segmento. El detalle del segmento es: mujer que se siente joven, dinámica, con vida social activa, le

gusta estar a la moda, toma su decisión de compra por tendencia y renueva de manera permanente sus accesorios.

La propuesta de valor es: los accesorios Alma Julia ayudan a las mujeres dinámicas y socialmente activas que quieren seguir la tendencia de la moda y comprar en línea de manera fácil y segura, a lo que se le suma la agilidad en la entrega.

Figura 10. Enlace entre el segmento de mercado y la propuesta de valor



Fuente: elaboración propia

El producto se entrega a través de los canales digitales Instagram, WhatsApp y tiendas en línea multimarca. Se desea potenciar aún más las tiendas multimarca para lograr acceder a más clientes. De igual manera, se espera incursionar en Facebook y tener una página web que les permita a los clientes hacer sus pedidos por medio de ella.

Figura 11. Enlace entre la propuesta de valor y los canales



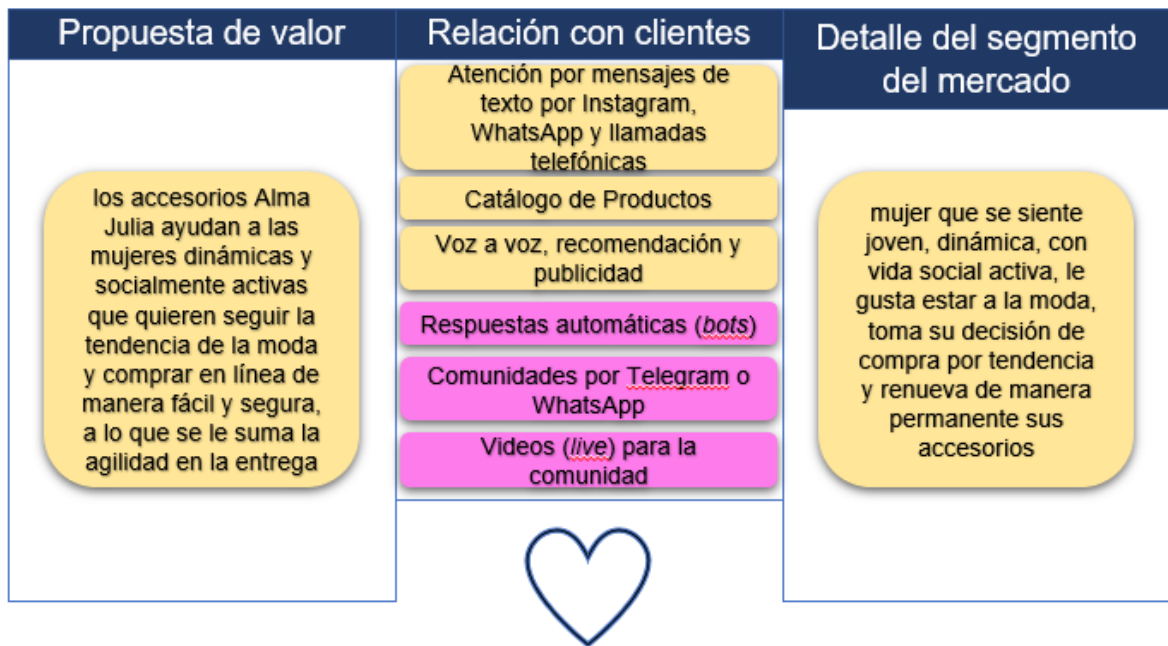
Fuente elaboración propia

Por medio de la propuesta de valor y los canales mencionados se desea establecer una relación con los clientes activos y no activos a través de la atención por mensajes de texto mediante WhatsApp y llamadas por teléfono, envío de catálogo de productos a quienes lo solicitan y atención por mensajes de texto en la red social Instagram. En cuanto a los clientes nuevos, se les atraerá mediante el esquema voz a voz y recomendaciones, como también con en la red social Instagram.

Se tendrán en cuenta respuestas automáticas (*bots*), grupo de comunidad creada por Telegram o WhatsApp para tener un contacto más directo con los clientes con el fin de compartirles los accesorios de temporada y otro tipo de comunicación.

También se tendrá en cuenta generar más contenido, como videos y otro tipo de interacciones con los clientes, para tener mayor cercanía.

Figura 12. Enlace de la propuesta de valor y la relación con los clientes

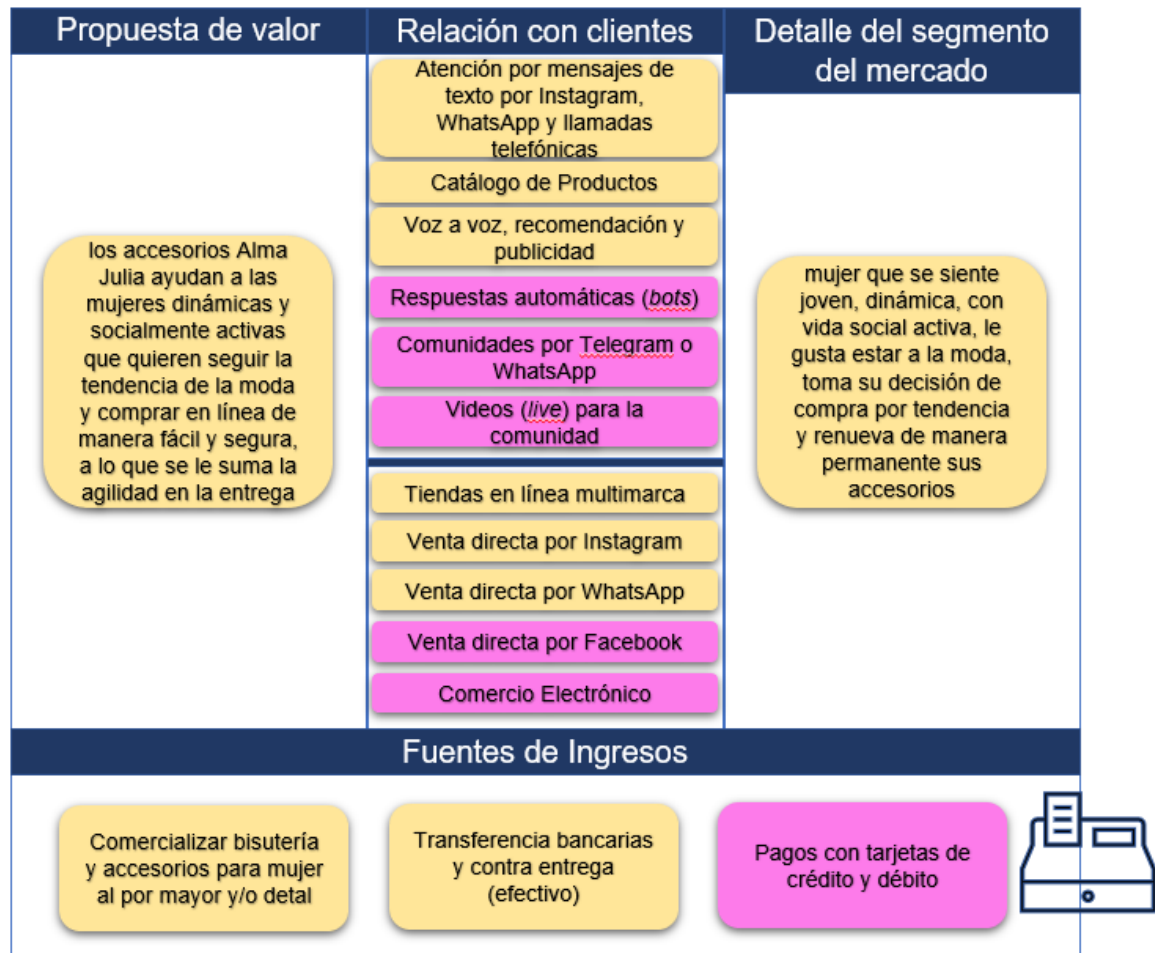


Fuente: elaboración propia

Los clientes, una vez tengan claridad sobre el producto ofrecido y cuáles dolores se alivian, concretarán, entonces, una relación comercial mediante la adquisición de los productos por un precio definido por la empresa para clientes que desean comprar al detal y otro para los que lo hacen al por mayor. El dinero se paga en el momento de la entrega del producto cuando sean ventas en la ciudad de Medellín. Para las demás ciudades en el territorio colombiano y otros países, el pago se hace por transferencia bancaria; incluso, en Medellín también se puede efectuar por dicho

medio. Se buscará también tener una plataforma de pagos con más facilidades, como pago con tarjetas de crédito y débito.

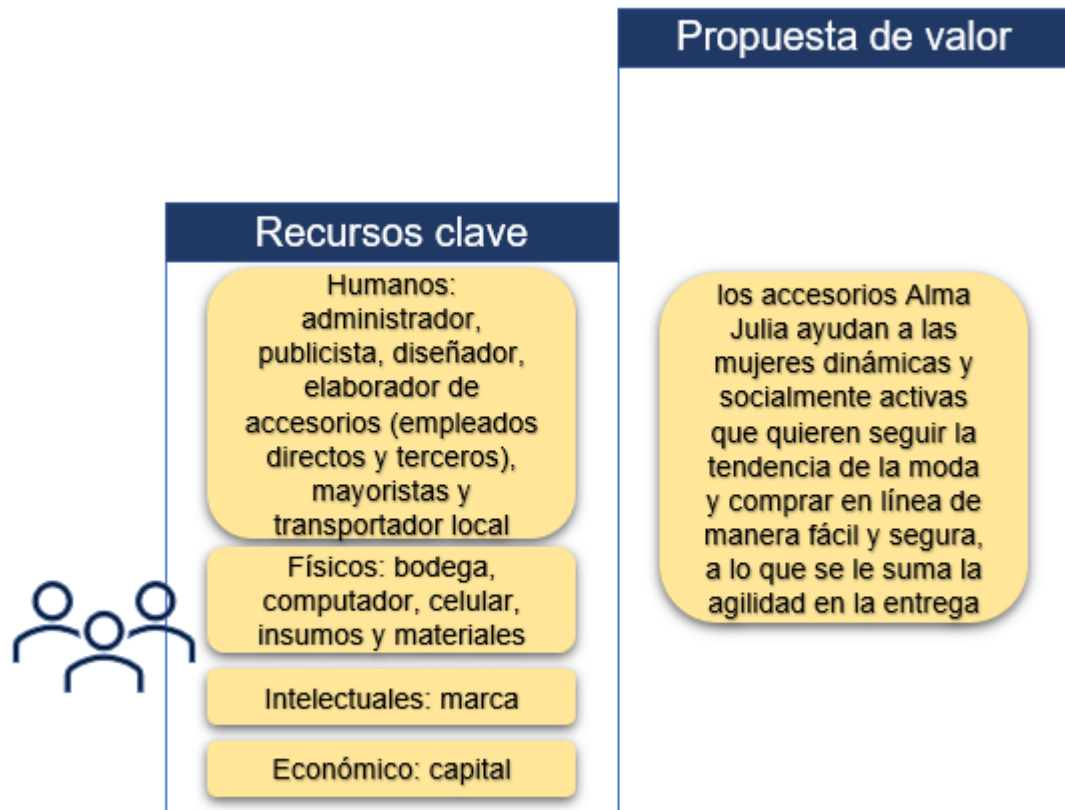
Figura 13. Enlace entre la propuesta de valor y las fuentes de ingreso



Fuente: elaboración propia

Para poder desarrollar la propuesta de valor hacia los clientes, es necesario contar con recursos claves humanos, físicos, intelectuales y económicos, que se muestran en detalle en la siguiente figura.

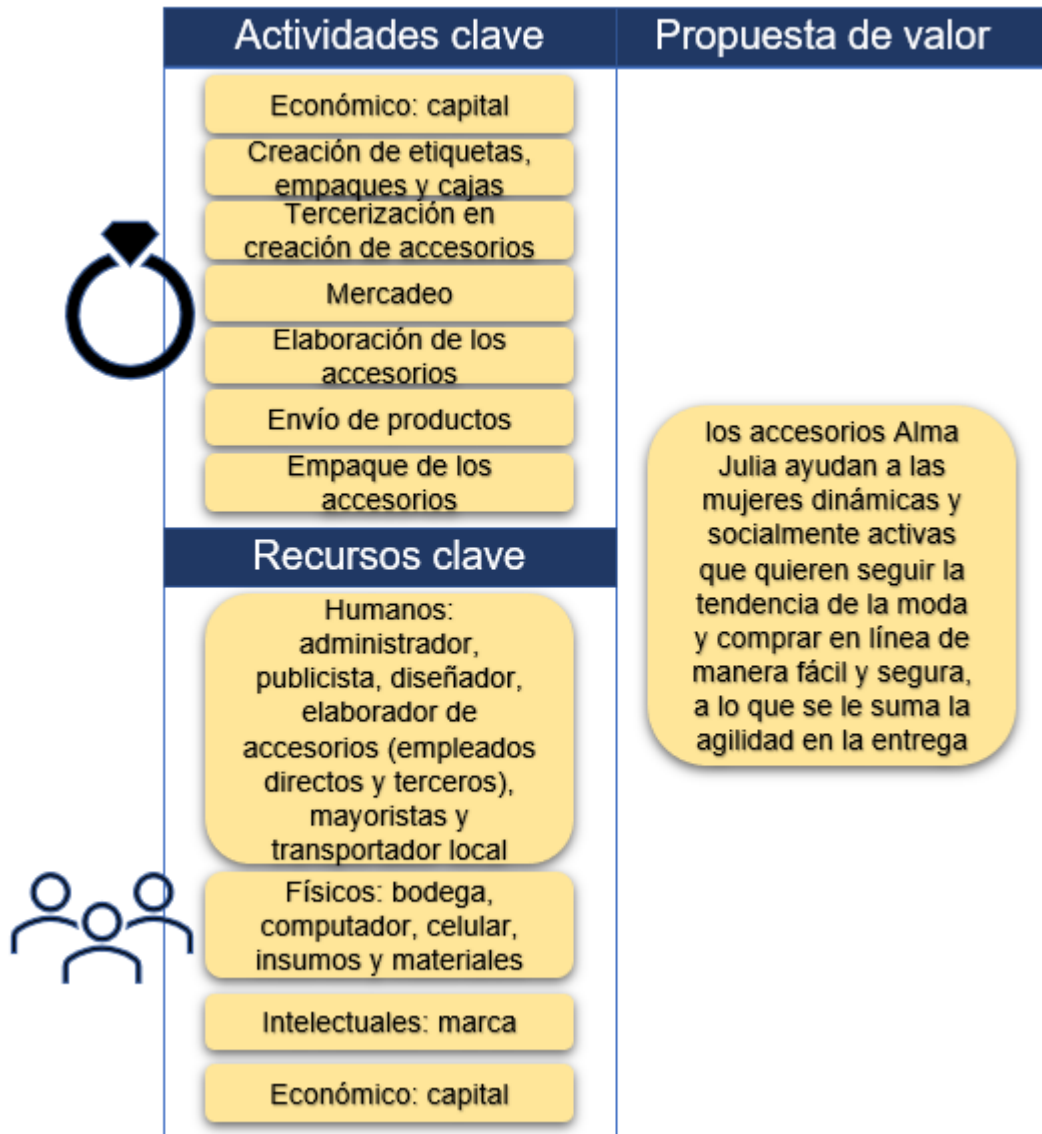
Figura 14. Enlace de la propuesta de valor y los recursos clave



Fuente: elaboración propia

Las actividades claves para desarrollar con el fin de lograr el cumplimiento de la propuesta de valor son: diseño de los accesorios, creación de etiquetas, empaques y cajas, tercerización en creación de accesorios, mercadeo, elaboración de los accesorios, empaque y envío de productos.

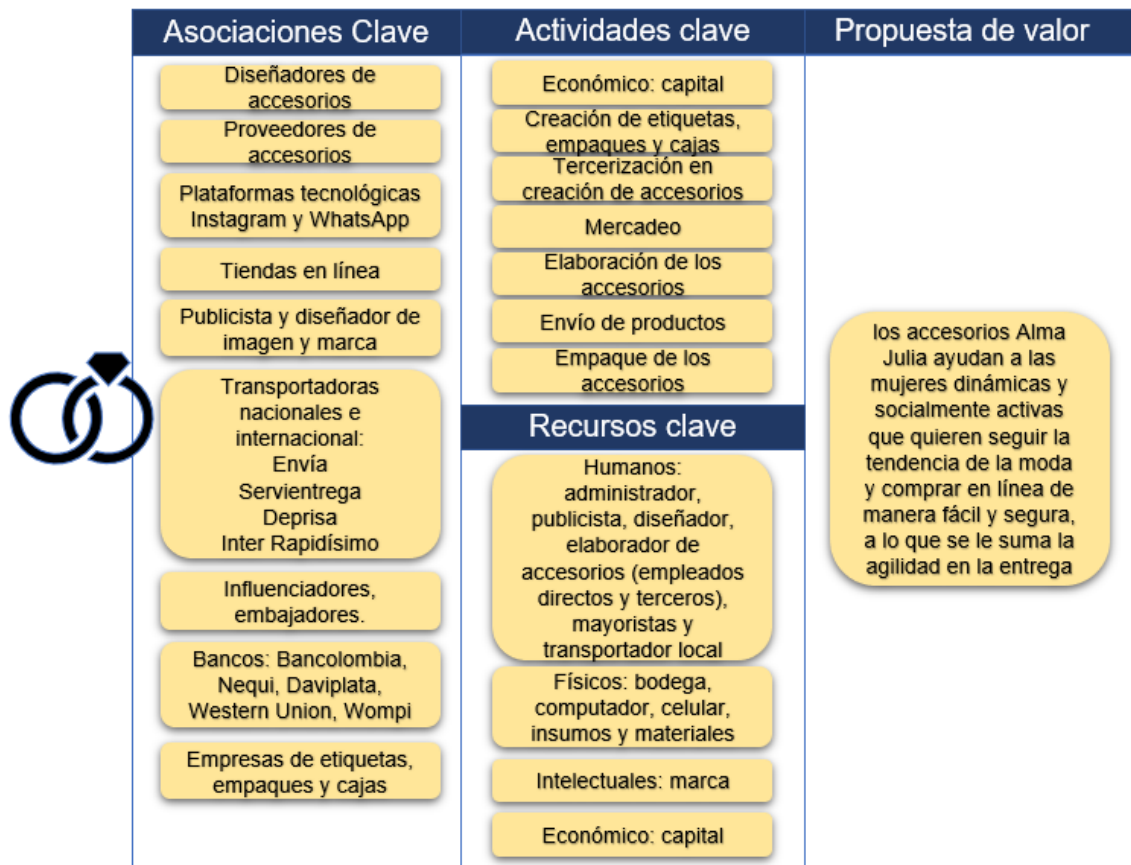
Figura 15. Enlace entre la propuesta de valor y las actividades clave



Fuente: elaboración propia

Es vital tener asociaciones clave para poder desarrollar el negocio y poder cumplir la promesa de valor hacia los clientes; las asociaciones son con transportadoras, bancos, diseñadores, proveedores, plataformas tecnológicas y publicista; se comparte el detalle en la siguiente figura:

Figura 16. Enlace entre la propuesta de valor y las asociaciones clave



Fuente: elaboración propia

La estructura de costos que soporta el negocio está compuesta por costos fijos, pago a proveedores y personal, materia prima e insumos y publicidad por Instagram.

Figura 17. Enlace entre la propuesta de valor y la estructura de costos



Fuente: elaboración propia

En resumen, se puede definir el modelo de negocio para el segmento de pronta moda de la siguiente manera:

Para la mujer que se siente joven, dinámica, que tiene una vida social activa, le gusta estar a la moda y renueva de manera permanente sus accesorios, la

ayudamos a sentirse que está en la última tendencia de la moda con nuestros accesorios, porque ofrecemos una excelente experiencia de compra por medio de una atención ágil, fácil, personalizada y segura a través nuestros canales digitales, con los que agregamos agilidad en la entrega de nuestros productos. Brindamos un abanico de pagos que se puede ajustar a las necesidades de nuestros clientes.

En cuanto al segundo segmento, enfocado hacia el detal clásica-tradicional, la gerente decidió desarrollar el *canvas* debido a que se busca potenciar en alto grado este segmento por parte de la marca y porque es un segmento poco penetrado por parte de Alma Julia Accesorios. La definición del segmento es: mujeres clásicas y tradicionales, que prefieren la calidad sobre la moda, para ellas el detalle y el material de los productos son muy importantes; son mujeres con condiciones atópicas de piel.

La propuesta de valor es: ofrecer accesorios con materiales de alta calidad que garanticen la durabilidad y el uso en cualquier tipo de piel.

Las relaciones de clientes y los canales son los mismos que en el segmento anterior (al detal pronta moda) y también cumplen las mismas prioridades relacionadas para ser tenidas en cuenta en el futuro. Se deben incluir en las actividades claves la toma de fotos en tres dimensiones y en escala real con el fin de poder tener mejor detalle del accesorio por el tipo de público al que se dirige.

En la próxima etapa de la metodología se presentan los detalles del trabajo del lienzo y los *canvas* plasmados en el informe final junto con las recomendaciones y las lecciones aprendidas en el desarrollo respectivo.

8. Etapa de consolidar

Durante esta etapa se consolidó el informe final de la consultoría y se inició con una comparación entre el estado actual y el futuro de la estrategia de la empresa; las herramientas utilizadas fueron las mismas que en el informe de diagnóstico: círculo dorado, reloj y radar estratégicos. Después se presentan los lienzos de propuesta de valor y modelo de negocio. Para finalizar, el informe ofrece las recomendaciones finales, las lecciones aprendidas y los aportes a la metodología.

Se tomó como referencia la plantilla del informe final de la metodología EstraPyme y así se logró plasmar la información consolidada mencionada; en el anexo 7 se encuentra el detalle del informe final del modelo aplicado a la empresa Alma Julia Accesorios, que se le compartió a la gerente de la compañía y de esta manera se consiguió tener la retroalimentación y los respectivos ajustes.

En esta etapa se logró precisar el propósito, es decir, la estrategia competitiva de la pyme, y se concluyó con la propuesta de acciones para el cierre de brechas que se presenta a continuación:

- Luego de identificar muy bien en el lienzo y los *canvas* todos los elementos que conforman el modelo de negocio, cohesionarlos con la definición del cliente y propuesta de valor.
- Capacitar en forma permanente a los empleados y los colaboradores actuales y futuros acerca del modelo de negocio y la estrategia de la empresa.
- Definir una estrategia financiera y en ella trabajar en un estado de resultados contable de la compañía para tener toda la información financiera documentada para analizar y proyectar.

Con posterioridad se plasmó en los lienzos cómo la firma puede ser diferente, al tener claridad sobre el perfil del cliente y el mapa de valor, junto con el modelo de negocio. Luego de pulir y refinar el *canvas* con los dos segmentos importantes para la empresa, venta al detal pronta moda y venta al detal clásica-tradicional, se

precisaron dichos segmentos con los trabajos, las frustraciones y las alegrías de cada uno, mediante el movimiento en el mapa de valor para analizar muy bien cómo se están aliviando las frustraciones y para determinar cuáles no se están aliviando para tener esta información en cuenta en las recomendaciones finales de la consultoría.

Las sugerencias se trabajaron y se identificaron con la gerente general de la pyme para tener un común entendimiento de cada una de ellas y trazar un plan de acción y de prioridades. Se presentan a continuación las recomendaciones finales, de acuerdo con los componentes del modelo de negocio, y más tarde las prioridades:

Propuesta de valor:

- Desarrollar nuevos productos con materiales más finos, que garanticen la durabilidad y la confiabilidad; de igual manera, que permitan el uso para personas con condiciones atópicas de piel.
- Mejorar la respuesta de atención a clientes mediante el empleo de *bots* para preguntas frecuentes y alcanzar mayor participación en la atención a clientes por los canales existentes Instagram, WhatsApp y teléfono.
- Mejorar la eficiencia de procesos como toma de pedidos, respuesta a incidentes y seguimiento de envío de productos.

Actividades clave:

- Generar fotografías en escala real y en tres dimensiones para que los clientes tengan mayor detalle de los productos que pueden adquirir.
- Validar la posibilidad de tener un método digital para que los clientes puedan subir una imagen de su rostro y poder adjuntar los accesorios en tamaño real para un mejor detalle del producto.
- Buscar con los operadores de transporte si es posible contar con integraciones tecnológicas para hacer un seguimiento más sencillo y simple del envío de los productos.

- Comunicar a los colaboradores el propósito y la estrategia de la empresa, junto con las metas organizacionales.

Aliados clave:

- Potenciar alianzas con tiendas multimarca con el fin de tener mayor alcance a clientes fidelizados de dichas tiendas.
- Contratar una asesoría en mercadeo digital para desarrollar una mejor estrategia digital.

Recursos clave:

- Profesionalizar y estandarizar el proceso de búsqueda y selección de personal.
- Buscar y seleccionar personal para el apoyo en el área de atención al cliente.

Relación con el cliente:

- Se sugiere tener un canal de comunicación directo con los clientes por una plataforma como Telegram e incluir videos en vivo por las redes sociales para generar un contacto más cercano con la comunidad.

Canales:

- Explorar otros canales alternos como comercio electrónico y Facebook.

Flujo de ingresos

- Se sugiere tener abanico de pagos como tarjetas de crédito y débito.
- Se recomienda tener una herramienta (*software*) que facilite plasmar los números y la contabilidad de la empresa.

Con el fin de enfocar el esfuerzo para las iniciativas inmediatas, se tomaron tres de ellas para su respectiva priorización para de esta manera trabajar en el corto plazo; a continuación se presenta cada iniciativa con su nivel de prioridad:

1. Desarrollar nuevos productos con materiales más finos que garanticen la durabilidad y la confiabilidad; de igual manera, que permitan el uso para personas con condiciones atópicas de piel.
2. Buscar y seleccionar personal para el apoyo en el área de atención al cliente.
3. Se sugiere tener abanico de pagos como tarjetas de crédito y débito.

9. Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas recolectadas durante el proceso se resumieron desde los puntos de vista de la metodología y del consultor y como estudiante del MBA de la Universidad EAFIT.

Se comparten las lecciones aprendidas desde los diferentes puntos de vista para estudiantes o consultores que más adelante quieran emplear la metodología:

Punto de vista de la metodología

- Estudiar, analizar y comprender la metodología antes de aplicarla con la pyme Alma Julia Accesorios.
- Investigar y conocer en profundidad los elementos que hacen parte de los contextos interno (modelo de negocio y procesos) y externo (conocimiento de la industria) de la pyme.
- Muy importante haber podido contar con la asesora temática y metodológica del trabajo de grado Luz María Rivas, con un buen conocimiento de la metodología, y con sus creadores Susana Álvarez y Santiago Zapata para aclaración de inquietudes y acompañamiento en todo el proceso.
- La metodología les permite a gerentes de pequeñas empresas tener un mejor entendimiento de los conceptos gerenciales claves para el desarrollo de la respectiva compañía.

Punto de vista del consultor

- Además de tener las herramientas claras para avanzar en la metodología, es importante que el consultor genere un entorno que posibilite las entrevistas y el

trabajo con todos los interesados de la pyme en las diferentes fases de la metodología.

- Tener una apertura hacia el aprendizaje y entender que el consultor es un facilitador para el bienestar común de la empresa y los interesados.
- Emplear herramientas digitales para acercar a los interesados debido a las restricciones establecidos en los confinamientos y las cuarentenas decretadas por los Gobiernos nacional, departamental y municipal.
- Es importante recalcar que es responsabilidad de la gerencia de la pyme llevar a cabo la ejecución de la estrategia. Los planes, las actividades, las iniciativas y los indicadores deben ser puestos en marcha por parte de la empresa. Con seguridad se desplegarán varios proyectos para poner en acción con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos identificados.
- Investigar y analizar muy bien la compañía, antes del trabajo de la consultoría, tal como lo sugiere la fase de exploración de la metodología, con el fin de aprovechar las de conocimiento y análisis.

Punto de vista del estudiante del MBA de la Universidad EAFIT

- Se refrescaron y se afianzaron conceptos claves sobre el modelo de negocio, la estrategia empresarial y otros conocimientos adquiridos en el MBA.
- Las herramientas trabajadas en la práctica en cada una de las fases ayudaron a reforzar y a aclarar inquietudes que se tenían en aspectos teóricos.
- Fue muy valioso y gratificante reconocer la importancia del uso en esta metodología por parte de la gerente general de la pyme y cómo el presente trabajo puede ayudar a potenciar la empresa en el corto y el mediano plazo.
- Se pudo afianzar también en habilidades de formulación, recolección y análisis de información.

10. Retroalimentación y aportes a la metodología

La metodología es muy clara y proporciona los elementos y las herramientas necesarias para poder navegar en cada una de las fases. Es importante que este principio de síntesis, fácil comprensión y adaptabilidad perdure en el tiempo para cumplir el propósito establecido por parte de sus creadores.

Los aportes que se compartieron pueden ser tomados en cuenta como complemento, sin cambiar el objetivo esencial de la metodología, si así lo aceptaran los autores y la misma universidad.

Se presentan a continuación la retroalimentación y los aportes:

Herramientas y análisis

- Utilizar el *canvas* como herramienta de análisis de los entrevistados, lo que facilitará codificar las respuestas y puede ser un instrumento muy útil como consultor para el conocimiento de la empresa.

Adopción del módulo financiero

- Podría ser complementario tener un módulo financiero que sea de fácil adaptación a la metodología; se trabajaría como un módulo aparte, diferente del modelo EstraPyme, con el fin de que ayude con los puntos relevantes del diagnóstico financiero de la pyme.

Acompañamiento de la metodología

- Para pymes que son unipersonales o que cuentan con pocos colaboradores que serán tenidos en cuenta en el proceso, se sugiere tener apoyo de consultores

que conozcan la metodología y puedan apoyar con la moderación del taller de cocreación del modelo de negocio.

Después de la consultoría

- Es claro que la metodología finaliza con la presentación del informe final al equipo directivo, los socios y los interesados de la pyme, pero quedan unas recomendaciones que se traducen en acciones con prioridades, que deben ser controladas y monitoreadas por la empresa; muchas veces las pymes no tienen metodologías o herramientas que les ayuden y que faciliten realizar esta labor, por lo que se sugiere que se les comparta una metodología simple y sencilla para hacer dicho seguimiento.

11. Conclusión

Como se mencionó en el desarrollo del trabajo, las empresas que nacieron y se han desarrollado en los canales digitales tienen una ganancia importante frente a las que han basado su comercio en las tiendas físicas y por culpa de las condiciones actuales han tenido que migrar a los medios virtuales. Alma Julia Accesorios tiene, entonces, un pequeño paso adelante que debe afianzar y en paralelo dirigir su atención para lograr diferenciarse en un mercado cada día más competitivo y voraz, en el que solo lograrán subsistir las compañías que tengan una estrategia clara y sólida.

Esta consultoría logró generar un entendimiento desde lo conceptual hasta lo práctico, puesto que se pasó por cada una de las fases y se identificaron los hitos clave para la empresa como el propósito, la estrategia, la propuesta de valor y el modelo de negocio. Se pudo también concretar acciones para cerrar brechas existentes que permitan consolidar sus bases y seguir avanzando en la generación de valor para sus socios, sus clientes y sus empleados.

Entre las acciones se pudo aclarar lo referente a los segmentos de clientes y con ello se abrieron posibilidades de crear productos que alivian otro tipo de dolores; también se logró definir mejoras en la relación con clientes y ofrecer opciones de métodos de pago y canales no explorados por la empresa.

El cumplimiento de las expectativas y la utilidad que percibió la fundadora y gerente de la compañía sobre la consultoría es la mayor satisfacción de haber logrado el desarrollo del presente trabajo.

12. Anexos

Anexo 1. Entrevistas tabuladas

Anexo 2. Encuesta de la tienda de accesorios (respuestas)

Anexo 3. Encuesta de la tienda virtual Alma Julia Accesorios (respuestas)

Anexo 4. Informe de diagnóstico del modelo EstraPyme

Anexo 5. Grabaciones de las entrevistas y del taller de cocreación

Anexo 6. Notas del taller de cocreación

Anexo 7. Informe final del modelo EstraPyme

Referencias

- Álvarez Delgado, S., y Zapata Correa, S. (2019). *Metodología para la formulación del proceso estratégico en las pymes colombianas* (trabajo de grado, Maestría en Administración, Universidad EAFIT).
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17591/Susana_AlvarezDelgado%3BSantiago_ZapataCorrea_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Castañeros Rocha, N. (2009). *Inicia un negocio de joyería y bisutería*. Entrepreneur.
<https://www.entrepreneur.com/article/262663>
- Colombiafintech (2020, 14 de junio). *Ganancias y retos del comercio digital por aislamiento*. Colombiafintech.
<https://www.colombiafintech.co/novedades/ganancias-y-retos-del-comercio-digital-por-aislamiento>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2020a, 15 de mayo). *Comunicado de prensa. Producto interno bruto (PIB)*.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_Itrim20.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2020b). *Colombia-Gran encuesta integrada de hogares-GEIH-2020*. DANE.
http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/659/get_microdata
- El sándwich de la clase media (2020). *Dinero*.
- Escuela Superior de Administración Pública, ESAP (2016). *Contenidos educativos públicos*. ESAP.
<https://contenidoseducativospublicos.esap.edu.co/administrator/MAP-27-U2.pdf#page=37>

Euromonitor International (2019). *Country report. Digital consumer in Colombia.*

Euromonitor International . <https://www.euromonitor.com/digital-consumer-in-colombia/report>

Euromonitor International (2020, julio). *The impact of coronavirus on top five.*

Euromonitor International. <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/tab>

González, P. (2018). *Instagram, ¡mucho más que fotos!* Anaya Multimedia.

Hay que darle cuerda (2020, 26 de diciembre). *Dinero.*

<https://www.dinero.com/Item/ArticleAsync/283796?nextId=283797>

Interactuar, Proantioquia, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y

Comfama (2019, 26 de agosto). *Centro de estudios de la microempresa.*

Interactuar, Proantioquia, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y Comfama.

<https://www.camaramedellin.com.co/DesktopModules/EasyDNNNews/DocumentDownload.ashx?portalid=0&moduleid=569&articleid=530&documentid=207>

Johnson, J., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*, 7ª ed.

Pearson.

La empresa que aceptó el reto de llevar internet al Amazonas (2020, 28 de mayo).

Semana. <https://www.semana.com/empresas/articulo/skynet-la-empresa-que-lleva-internet-al-amazonas/286861/>

La gran apuesta de la industria colombiana de la joyería y bisutería (2018, 18 de

enero). *Dinero.* [https://www.dinero.com/edicion-](https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/panorama-de-la-industria-de-joyeria-y-bisuteria-en-colombia/254275)

[impres/negocios/articulo/panorama-de-la-industria-de-joyeria-y-bisuteria-en-colombia/254275](https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/panorama-de-la-industria-de-joyeria-y-bisuteria-en-colombia/254275)

La epidemia del desempleo (2020). *Dinero.*

Más de 2.050 millones de personas en el mundo ahora compran virtual (2020, 21 de noviembre). *Semana*.

<https://www.semana.com/empresas/articulo/compras-en-comercio-electronico-en-el-mundo-por-la-pandemia/307443/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo I. y. (2018). *Definición tamaño empresarial micro, pequeña, mediana o grande*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, MinTIC (2019, 19 de mayo). *La mitad de Colombia no tiene internet*. MinTIC.

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/MinTIC-en-los-Medios/100837:La-mitad-de-Colombia-no-tiene-internet> 19 de mayo de 2019La mitad de Colombia no tiene internet

¡Nos llegó la tormenta! (2020, 19 de marzo). *Dinero*.

<https://www.dinero.com/edicion-impresa/585>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2016). *Generación de modelos de negocio*, 14^a ed. Grupo Planeta.

Procolombia (2018, 27 de febrero). *Manual de joyería y bisutería*. Procolombia

<https://procolombia.co/publicaciones/manual-de-joyeria-y-bisuteria-2018>

Procolombia (2019, 9 de octubre). *e-commerce: una plataforma llena de oportunidades para la moda colombiana*. Procolombia.

<https://procolombia.co/publicaciones/e-commerce-una-plataforma-llena-de-oportunidades-para-la-moda-colombiana>

Procolombia (2020, 16 de marzo). *Mipymes, las llamadas a dinamizar las exportaciones no minero energéticas de Colombia*. Procolombia.

<https://procolombia.co/publicaciones/mipymes-las-llamadas-dinamizar-las-exportaciones-no-minero-energeticas-de-colombia>

Rodríguez Merino, C. (2015, 12 de agosto). *¿Qué es e-commerce o comercio electrónico?* Blog del Máster en Marketing Directo y Digital de la Universitat Pompeu Fabra Barcelona School of Management.
<https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/#:~:text=El%20e%2Dcommerce%20consiste%20en,el%20intercambio%20electr%C3%B3nico%20de%20datos>

Sánchez Galán, J. (s.f.). *Reloj estratégico*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/reloj-estrategico.html>

Seco, M. (2017, 14 de julio). *Riesgos de emprender un negocio*. emprende pyme.net. <https://www.emprendepyme.net/riesgos-de-emprender-un-negocio.html>

Sinek, S. (2011). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. Portfolio Penguin.