

Plantilla sugerida para la elaboración de trabajos escritos

Esta plantilla, elaborada por el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas de la Universidad EAFIT, busca orientar a la comunidad universitaria en la realización de trabajos escritos. Este documento presenta la estructura básica de los contenidos bajo la norma Icontec NTC **5613 referencias bibliográficas, contenido, forma y estructura**. Además, presenta una breve explicación sobre cómo se debe desarrollar cada ítem.

Cabe señalar que de los ítems contemplados solo es obligatorio la portada. Es posible añadir y modificar el orden o eliminar alguno

si es necesario.

Para una correcta utilización de este documento le recomendamos crear una copia para editar este archivo, eliminar esta presentación y organizar uniformemente los espacios de la portada y otros elementos de la plantilla¹.

Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas.



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

¹ Fuentes consultadas para la elaboración de esta plantilla:

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas. (2018). *Documentación: Presentación de trabajos académicos* (NTC 1486).



Prototipo De Servicios Empresariales Con Costo Para La Cámara De Comercio Del Magdalena Medio Y Nordeste Antioqueño

Prototyping of New Business Services with Costs for the Chamber of Commerce of Magdalena Medio and Northeast Antioqueño

Laura Daniela Soto Echeverry

Trabajo De Investigación

Laura Isabel Rojas De Francisco

Asesora Metodológica

Tatiana Ortiz Pradilla

Asesora Temática

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN
2024

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
Alcance	23
JUSTIFICACIÓN.....	24
Formulación del problema	25
OBJETIVOS.....	26
GENERAL	26
ESPECÍFICOS	26
MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	27
Pensamiento estratégico.....	27
Planeación estratégica y Gestión de la innovación	30
Diseño de productos y Servicios	35
Design Thinking - Pensamiento de diseño	37
Stakeholders	39
6.6 Portafolio de Servicios.....	40
Prototipado	42
DISEÑO METODOLÓGICO	44
Instrumento Encuesta Diagnóstica a Empresarios.....	46
Instrumento Entrevista con Expertos.....	47
Instrumento Grupo Focal con Empresarios: Prototipado.....	51
Instrumento Grupo Focal con Empresarios: Testeo	54

RESULTADOS.....	57
Caracterización de los usuarios de la CCMMNA	57
Resultados Entrevista a Expertos	103
Experiencia en Cámara de Comercio.....	107
Prototipar la propuesta de nuevos servicios empresariales con costo a partir de las necesidades expuestas.	174
Testeo de los servicios empresariales propuestos con los usuarios registrados a la CCMMNA.	187
CONCLUSIONES	193
REFERENCIAS	197
ANEXOS	207
Encuesta Diagnóstica.....	207
Anexo Testeo	211

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Pilares del diseño de servicio.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 3. clasificación perfiles de expertos.....</i>	<i>109</i>
<i>Figura 4. Relación entre las áreas y los expertos.....</i>	<i>111</i>
<i>Figura 5. Percepción acerca de servicios ofrecidos por la cámara</i>	<i>121</i>
<i>Figura 6. Expertos en relación con los servicios de la Cámara Comercio.</i>	<i>126</i>
<i>Figura 7. Cantidad de expertos por tendencias y factores</i>	<i>136</i>
<i>Figura 8. Agrupación de expertos según mejoras sugeridas.....</i>	<i>142</i>
<i>Figura 9. Desafíos observados por los expertos</i>	<i>149</i>
<i>Figura 10. Herramientas tecnologías identificadas por los expertos</i>	<i>155</i>
<i>Figura 11. Expertos por categorías observadas en utilidad y necesidad de herramientas y tecnologías</i>	<i>160</i>

<i>Figura 12. Beneficios de la innovación abierta.....</i>	<i>168</i>
<i>Figura 13. Implementación de la innovación abierta.....</i>	<i>169</i>
<i>Figura 14. Preguntas guía</i>	<i>176</i>
<i>Figura 15. Registro Fotográfico Prototipado de Servicios Empresariales.....</i>	<i>178</i>
<i>Figura 16. Registro fotográfico del Testeo con empresarios.....</i>	<i>188</i>

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Proyectos de Ley.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 2. Porcentajes anuales de ingresos por actividades de la CCMMNA.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 3. Servicios de la CCMMNA 2024.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 4. Experiencia de expertos.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 5. Grupo focal empresarios</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 6. Grupo focal con empresarios.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 7. Rol que desempeña en la empresa.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 8. Municipio desde donde opera la empresa.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 9. Organización jurídica de la empresa</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 10. Tiempo de constitución de la empresa</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 11. Tamaño de la empresa</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 12. Número de empleados</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 13. Sector Económico</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 14. Porcentaje de metas financieras propuestas logradas.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 15. Crecimiento de los ingresos de la empresa.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 16. Condiciones monetarias de las empresas con relación al año anterior.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 17. Monitoreo flujo de ingreso de dinero</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 18. Seguimiento de los gastos con relación a las ganancias</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 19. Actividades operacionales con mayor impacto en las metas y ganancias del negocio.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 20. Sistemas de monitoreo y control de costos de insumos, personal y elaboración de producto o servicio</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 21. Tiempo de entrega de los productos</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 22. Desempeño actual de las empresas</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 23. Metas detalladas para el negocio</i>	<i>72</i>

Tabla 24. Plan de negocio de la empresa	72
Tabla 25. Plan estratégico de la empresa	73
Tabla 26. Fortalezas y debilidades de los empleados.....	74
Tabla 27. Selección de los candidatos para los cargos.....	76
Tabla 28. Proceso de inducción a los nuevos empleados	77
Tabla 29. Método de evaluación del desempeño de los empleados	78
Tabla 30. Plan de mercadeo.....	79
Tabla 31. Registro de marca ante la superintendencia de industria y comercio.....	81
Tabla 32. Éxito en los canales de distribución	82
Tabla 33. Suficiencia de clientes.....	83
Tabla 34. Suficiencia de clientes potenciales.....	84
Tabla 35. Metas medibles en el equipo de ventas.....	86
Tabla 36. Logro de objetivos en ventas	87
Tabla 37. Redes sociales de la empresa	88
Tabla 38. Plataformas digitales de la empresa	89
Tabla 39. Plan de medios de comunicación de la empresa	90
Tabla 40. Diseño de contenidos publicitarios	91
Tabla 41. Canales digitales de distribución para la comercialización de productos	92
Tabla 42. Personal para la innovación empresarial	93
Tabla 43. Plan de cultura e innovación	95
Tabla 44. Necesidad de recursos financieros para innovar	96
Tabla 45. Productos financieros de la empresa.....	97
Tabla 46 Segmentación de las empresas en fase de caracterización.....	98
Tabla 47. Expertos en roles directivos	105
Tabla 48. Área con mayor más experiencia	108
Tabla 49. Rangos salariales para la satisfacción de necesidades no cubiertas.....	112
Tabla 50. Tiempo requerido de las Cámaras de Comercio con respecto al asesoramiento empresarial y desarrollo del proceso	114
Tabla 51. Comparación frente a otros servicios de la Cámara Comercio	119
Tabla 52. Tres servicios más solicitados en las Cámaras de Comercio según su experiencia.....	124
Tabla 53. Demandas de servicios en los últimos años.....	128
Tabla 54. La tendencia y los factores influyen en la elección de servicios por parte de las empresas	134

Tabla 55. Mejora en la oferta de servicio de la Cámara de Comercio frente a las necesidades de las empresas139

Tabla 56. Desafíos de las empresas en la implementación de la transformación digital.....145

Tabla 57. Herramientas en el análisis de datos en el contexto empresarial152

Tabla 58. Importancia de las herramientas158

Tabla 59. Papel e importancia de la innovación empresarial.....163

Tabla 60. Esquema de resumen de los prototipos de servicios176

Tabla 61. Módulos del servicio Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Organizacional189



Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía y fuente de fortaleza en cada paso de este camino.

A mi familia, por su amor incondicional, apoyo constante y por ser mi pilar en los momentos más desafiantes.



Agradecimiento

La autora expresa sus más sinceros agradecimientos a:

Tatiana Ortiz Pradilla, asesora temática del trabajo de grado, por sus valiosos aportes en la realización de este.

Laura Isabel Rojas de Francisco, asesora metodológica, por el acompañamiento continuo y por las recomendaciones para articular un trabajo con coherencia y calidad.

Los expertos que acompañaron y enriquecieron este trabajo, por su valiosa contribución y participación en las entrevistas.

Los empresarios, quienes son el motor y la razón de este proyecto; su esfuerzo y dedicación son una inspiración constante y por tomarse el tiempo de participar activamente.

La Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, por brindar el espacio y los recursos necesarios para la realización de este estudio.

RESUMEN

Este trabajo de grado, basado en el diseño de un Prototipo de Servicios Empresariales con Costo para la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, tiene como objetivo principal diseñar nuevos servicios empresariales con costo, basados en las características y necesidades de los usuarios registrados en la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño (CCMMNA).

Entre los objetivos específicos del estudio se encuentra caracterizar a los usuarios registrados en la CCMMNA de municipios priorizados según el uso de los servicios empresariales actuales, lo cual, a través del análisis de datos recolectados, permitió obtener una visión integral de la situación actual de las empresas en la región. También se busca prototipar nuevos servicios empresariales con costo basándose en las necesidades identificadas de los usuarios. Como resultado los empresarios seleccionaron un servicio centrado en la Capacitación y Entrenamiento de los colaboradores y/o líderes de la organización.

Asimismo, se propone testear los servicios empresariales con los usuarios registrados en la CCMMNA; según el servicio seleccionado por los empresarios, su diseño se orientó a fortalecer las capacidades organizacionales y financieras dentro de las empresas, mejorando así el desempeño y desarrollo empresarial. La implementación de este servicio tiene como objetivo mejorar las habilidades y competencias de los miembros de las organizaciones, contribuyendo de manera significativa a su desarrollo integral.

Para lograr estos objetivos, se adoptó una metodología mixta con enfoque descriptivo. Esta metodología combina enfoques cuantitativos y cualitativos para obtener una visión más completa y profunda del tema de investigación, siguiendo la

propuesta de Sampieri (2018). En la investigación se analizaron los aspectos cuantitativos, como los costos y beneficios económicos de los servicios empresariales y, en los aspectos cualitativos, se exploraron las percepciones, experiencias y satisfacción de las empresas y usuarios respecto a los servicios empresariales.

En conclusión, este trabajo de grado presenta una propuesta innovadora y fundamentada para la creación de servicios empresariales con costo, alineados con las necesidades específicas de los usuarios de la CCMMNA. La utilización de una metodología mixta proporciona una comprensión integral de los aspectos económicos y cualitativos del proyecto, permitiendo así el diseño de servicios que responden a las necesidades y expectativas de los empresarios de la región.

Palabras Clave: Prototipado, Metodologías Lean, Innovación de Servicios, Portafolio, Diseño de Servicios, Capacitación, Desarrollo Empresarial

ABSTRACT

This thesis, based on the design of a Prototype of Business Services with Cost for the Chamber of Commerce of Magdalena Medio and Northeast Antioquia, has as its main objective the design of new business services with cost, based on the characteristics and needs of the users registered in the Chamber of Commerce of Magdalena Medio and Northeast Antioquia (CCMMNA).

Among the specific objectives of the study is to characterize the users registered in the CCMMNA from prioritized municipalities according to the use of current business services, which, through the analysis of collected data, allowed for a comprehensive view of the current situation of companies in the region. It also aims to prototype new business services with cost based on the identified needs of the users; as a result, the entrepreneurs selected a service focused on the Training and Development of the organization's employees and/or leaders.

Additionally, it proposes testing the business services with the users registered in the CCMMNA; according to the service selected by the entrepreneurs, its design was oriented towards strengthening organizational and financial capacities within the companies, thus improving business performance and development. The implementation of this service aims to enhance the skills and competencies of the members of the organizations, significantly contributing to their overall development.

To achieve these objectives, a mixed methodology with a descriptive approach was adopted. This methodology combines quantitative and qualitative approaches to obtain a more complete and in-depth understanding of the research topic, following the proposal of Sampieri (2018). The research analyzed quantitative aspects, such as the costs and economic benefits of business services, and qualitative aspects, exploring the perceptions, experiences, and satisfaction of companies and users regarding the business services.

In conclusion, this thesis presents an innovative and well-founded proposal for the creation of business services with cost, aligned with the specific needs of the users of the CCMMNA. The use of a mixed methodology provides a comprehensive understanding of the economic and qualitative aspects of the project, thus enabling the design of services that meet the needs and expectations of the region's entrepreneurs.

Keywords: Prototyping, Lean Methodologies, Service Innovation, Portfolio, Service Design, Training, Business Development

INTRODUCCIÓN

Las Cámaras de Comercio, de acuerdo con el artículo 78 del Código de Comercio, son instituciones de orden legal, con personería jurídica, creadas por el Gobierno Nacional, de oficio o a petición de los comerciantes del territorio donde han de operar. Asimismo, el Decreto 1074 de 2015 las define con naturaleza privada, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, administradas y gobernadas por los comerciantes matriculados en el respectivo registro mercantil que tengan la calidad de afiliados.

En el marco de sus funciones también cuentan con características que les permite incidir y crear impactos positivos en los territorios, las Cámaras promueven: la competitividad, el fortalecimiento empresarial, la innovación y desarrollan programas a favor del sector productivo impulsando el desarrollo de económico y empresarial en la región. También brindan acompañamiento a las empresas en su formalización, requisitos legales para su operación, esto permite generar mayores índices de empleo, productividad, acceso financiero y sostenibilidad empresarial. Además, llevan a cabo proyectos a través de fuentes de financiación nacional, cooperación internacional y realizan alianzas estratégicas con empresas del territorio con el propósito de contribuir al cierre de brechas del sector empresarial, promoviendo así un ecosistema más productivo y competitivo.

Por otro lado, teniendo en cuenta los riesgos asociados a la reducción de los ingresos públicos, las Cámaras de Comercio en Colombia han visto la necesidad de crear nuevos servicios empresariales de costo, que le permitan a estas entidades garantizar su sostenibilidad.

Este documento habla sobre las categorías de análisis del trabajo que son Categoría Identificación de Necesidades, Categoría de Estrategia de Mercado y Categoría Innovación de Portafolio. Además, esta investigación, por medio de una metodología mixta con enfoque descriptivo, integró técnicas como encuesta

diagnóstica, grupo focal, entrevista a expertos y técnica por simulación aplicado a empresarios del sector para poder tener un nuevo servicio con costo para la Cámara de Comercio de Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, buscando que esté sustentado y testeado para ponerlo en práctica.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia, las Cámaras de Comercio logran su financiamiento con los recursos que ingresan por el cobro de la prestación de los servicios establecidos por el Gobierno Nacional mediante el Decreto 1074 de 2015; aunque estas entidades también pueden establecer otros servicios si no traspasan su marco normativo de desempeño.

Actualmente, estas instituciones se arriesgan a que el Gobierno Nacional y el Congreso de la República decrete, para el sector empresarial el no pago de la matrícula y renovación del registro público mercantil, lo que implicaría para algunas Cámaras de Comercio su cierre definitivo ya que su operación corresponde principalmente a los ingresos públicos (registro mercantil de inscripciones y certificados). Estos últimos provienen de lo recaudado por el Registro Único Empresarial y Social (RUES). Una menor parte de sus ingresos corresponden a recursos privados, cuotas que pagan voluntariamente los afiliados e inscritos.

Por lo tanto, las Cámaras de Comercio están encaminadas a generar nuevos recursos privados para garantizar su sostenibilidad y operación; por eso, tienen la necesidad de innovar para crear nuevos servicios empresariales a partir de las experiencias que han tenido los usuarios con los programas actuales.

Por otra parte, para superar la inestabilidad en materia económica que dejó la pandemia de Covid-19 en Colombia, el Gobierno Nacional, mediante el Decreto 1756 del 23 de diciembre de 2020, estableció descuentos en las tarifas para servicios registrales dirigido a las Mipymes, durante la vigencia 2021, con el propósito de apoyar a los emprendedores, micro, pequeños y medianos empresarios en materia de reactivación económica. Esta acción trajo consigo un alivio para los empresarios y una disminución en los ingresos de las Cámaras de Comercio en el país. Asimismo, el 30 de enero de 2024, el gobierno nacional emitió

el Decreto 0045 modificando el Decreto 1074 de 2015 con las nuevas tarifas de registro y renovación de matrícula mercantil, el cual entrará en vigor a partir del 01 de enero de 2025. Los impactos de este nuevo decreto traen consigo la disminución en los ingresos públicos de las Cámaras de Comercio y ponen en riesgo la sostenibilidad de las Cámaras de Comercio de tamaño pequeño.

Por otro lado, diferentes congresistas de partidos políticos presentaron ante el Congreso de la Republica diferentes proyectos que propenden por la exención del pago de la matrícula y renovación mercantil (Ver Tabla 1) con la intención de proporcionar un alivio económico a los empresarios, pero al mismo tiempo, debilitando la labor de las Cámaras de Comercio y poniendo en riesgo su sostenibilidad al proponer la exoneración de estos. En la Tabla 1 se exponen los proyectos de ley asociados a las cámaras de comercio y pymes con respecto a matrícula y su renovación.

Tabla 1. Proyectos de Ley

Proyecto Ley	Asunto	Estado
Sello creo en ti – Ley de la República	<p>El proyecto contemplaba la exención de la matrícula para las Mipymes lideradas por mujeres.</p> <p>Se eliminó la exención de la matrícula en el Registro Mercantil y se respeta la competencia regulatoria del Gobierno sobre la tarifa de ese Registro.</p>	Ley 2125 de 2021
Ley de Fronteras – Ley de la República	<p>Permitía la creación de Cámaras de Comercio fronterizas.</p> <p>En segundo debate se eliminó la creación de nuevas Cámaras de Comercio en zonas de frontera.</p>	<p>Ley 2135 de 2021</p> <p>Decreto 657 de 2023 (reglamenta artículo 9º y adiciona capítulo 5º.)</p> <p>Determinación de Zonas de Frontera y Unidades Especiales de Desarrollo Fronterizo</p>

Proyecto Ley	Asunto	Estado
Descuentos Registrales	Estableció descuentos en las tarifas para servicios registrales solicitados por las micros, pequeñas y medianas empresas, como parte de los alivios otorgados, para el año 2021.	Decreto 1756 de 2020
Asociaciones Campesinas - de sanción Pendiente	Contemplaba la gratuidad del registro para las asociaciones campesinas de primer grado constituidas por población vulnerable. Se acogió propuesta para eliminar la gratuidad y establecer una tarifa especial de inscripción, definida por el Gobierno, para asociaciones de población vulnerable. Autoría del Senador Jorge E. Londoño (Verde).	Aprobado en 2022.
Segundas Oportunidades (PL 206 de 2021 Senado y 543 de Cámara 2021)	Contemplaba una tarifa especial de registro para empresas que vincularan población prosperada. En ponencia para 3er debate se eliminó la tarifa especial y en su lugar prevé que las Cámaras promoverán los beneficios de la ley.	Texto conciliado en plenaria de Cámara y Senado. Pendiente sanción.
Escalera de la Formalidad (PL 642 de 2021 Cámara - 179 de 2020 Senado)	Contemplaba la gratuidad del registro y renovación para empresas informales. Se eliminó la gratuidad de la inscripción y renovación en el registro para el primer escalón de la informalidad.	Sancionado Ley 2254 de 2022.
Propiedad Horizontal (PL 511 de 2021 Senado y 301 de 2020 Cámara)	Creación del Registro de administradores de propiedad horizontal: Nuevo Registro. En la ponencia para primer debate se incorporó el registro en las Cámaras de Comercio.	Se presentó texto a la plenaria de C. de R. Pendiente trámite de conciliación en C. de R.
Pasantías Juveniles (PL 184 de 2020 Cámara)	Contemplaba un descuento hasta del 50% sobre la renovación para empresas que vincularan pasantes. Se eliminó en primer debate el descuento hasta del 50% de la renovación de la matrícula.	No avanzó
Incentivos Contratación Estatal (PL 567 de 2021 Cámara)	Contemplaba una tarifa especial del RUP y descuentos hasta del 20% en la renovación de la matrícula. Se eliminó el descuento en la renovación del Registro Mercantil.	Se archivó por el tránsito de Legislatura. Se volvió a radicar.

Proyecto Ley	Asunto	Estado
Empleo Juvenil (PL 118 de 2020 Cámara)	Contemplaba la exención de la matrícula y su renovación por un año adicional en la Ley 1780 de 2016.	Se archivó por el tránsito de Legislatura. Se volvió a radicar.
Colombia Reforesta (PL 300 de 2020 Cámara)	Contemplaba un descuento del 20% en la renovación para empresas por la siembra de árboles.	Se archivó en primer debate con ponencia negativa
Empleo de Mujeres Jóvenes: (PL 043 de 2019 Senado)	Contemplaba la exención de la matrícula y su renovación por dos años adicionales en la Ley 1780 de 2016.	Se archivó por el tránsito de Legislatura. Se volvió a radicar.
Proyecto de Ley 159/2023 S “Registro de Productores Agropecuarios”.	Contempla la incorporación el registro en las Cámaras de Comercio	Rendida ponencia para Primer Debate.
Régimen de gobernabilidad y funcionamiento de las Cámaras de Comercio: (PL 217 de 2023 Cámara)	Contempla la modificación del régimen de gobernabilidad y funcionamiento de las Cámaras de Comercio y se dictan otras disposiciones	Se espera Segundo Debate en Plenaria de Cámara en la próxima legislatura.
Proyecto de Ley 159/2023 S “ Registro de Productores Agropecuarios”.	Incorpora el registro en las Cámaras de Comercio	Rendida ponencia para Primer Debate.
Proyecto de Ley 003/2023 S – 232/2024 C “Ley del Deporte”	Incorporación del registro en las Cámaras de Comercio.	Aprobado en segundo debate en la Plenaria del Senado. Ponencia rendida para tercer debate en la Comisión Séptima de la Cámara.
Proyecto de Ley 120/2023 S “Ley Veedurías Ciudadanas”	Incluye el Registro en la Cámaras de Comercio.	Aprobado en Primer Debate. Ponencia rendida para Segundo Debate en la Plenaria de la Cámara

Fuente: Adaptado de Confecámaras, comunicación personal, 11 de julio de 2024.

De igual manera, antes de la pandemia y sus efectos financieros, los anteriores Gobiernos Nacionales, para generar empleo digno y promover el emprendimiento juvenil, promulgaron leyes como la 1429 de 2010 y la 1780 de 2016, en la que plantean descuentos y exoneraciones a las Mipymes de las tarifas para servicios registrales en las Cámaras de Comercio durante un tiempo específico; lo que ha generado un beneficio importante para el sector empresarial, pero una reducción significativa en los ingresos de las Cámaras de Comercio en Colombia. De lo anterior, y teniendo en cuenta el desconocimiento del alcance e impacto del ejercicio de las funciones de las Cámaras en las regiones por parte de los legisladores, se han incrementado las iniciativas que tienen repercusión en las Cámaras de Comercio en Colombia y sus recursos.

En ese contexto, la defensa y la sostenibilidad del Sistema Cameral tienen como propósito promover su estabilidad. El marco normativo que regula la existencia, competencia y desempeño de las Cámaras de Comercio es indispensable para garantizar dicha sostenibilidad y crecimiento, asegurando que el sistema funcione conforme a la normativa establecida. Además, incidir en la política pública, en las iniciativas legislativas y en la definición de reglas resulta clave para defender el sistema y detectar nuevas oportunidades.

En ese panorama, la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño (CCMMNA) no es ajena a ese impacto financiero. En vista de lo anterior, la CCMMNA a partir de sus estados financieros publicados en su página web por la Ley 1712 de 2014, se representan el tipo de ingresos por año (Ver Tabla 2) en la que los ingresos públicos marcan la diferencia en comparación con los recursos privados, y es donde estas leyes y proyectos de ley afectarían la mayoría de los recursos económicos y el funcionamiento de esta. Asimismo, demuestra que los recursos privados son insuficientes y no provienen de servicios con costos, ya según su portafolio de servicios para el 2024, tal y como se muestra en la Tabla 3, solo el

13% tienen costos obligatorios por la ley para los emprendedores y empresarios de las subregiones. En las tablas 2 y 3 se exponen porcentajes de ingresos por actividades de la cámara relacionadas con servicios con costo no obligatorios por ley.

Tabla 2. Porcentajes anuales de ingresos por actividades de la CCMMNA

AÑO	PÚBLICO	PRIVADO
2017	98,53%	1,47%
2018	98,46%	1,54%
2019	97,90%	2,10%
2020	96,05%	3,95%
2021	96,94%	3,06%
2022	98,13%	1,87%
2023	97,52%	2,48%

Fuente: tomado de los Estados financieros de la CCMMNA año 2024 (<https://ccmna.org.co/presupuestos/>)

Tabla 3. Servicios de la CCMMNA 2024

PRODUCTO	PROGRAMAS
Industria	E- Mega
	Proveeduría Local*
	Fábricas de Productividad y Sostenibilidad
	Transformación Digital
Agricultura y Agroindustria	Minicadenas Locales
	Consolidación Clúster Cárnico Bovino de Antioquia
	Consolidación Clúster de Café

PRODUCTO	PROGRAMAS
	Clúster de Cacao
	Ruta de Formalización Minera
	Economía Circular
Servicios	Clúster de Turismo de Naturaleza
Educación	Capacitaciones
Inclusión Social	Mujer Activa
	Transforma-T para Crecer
	Incluyendo-T
	Programa Alístate
Desarrollo de la Economía Regional	Ventanilla Única Empresarial (VUE)
	Jornada de actualización de RUT
	Programa FortaleSER
	Consultorio Empresarial
	Consultorio de Comercio Exterior
	Crecer es Posible
	Empréndelo
	Entorno joven
	Promoción Comercial*
	Cultura Cámara
	Séptimo Concurso Emprende tu Futuro Más ideas Más Empresas
	Formulación de proyectos
Otros Servicios	Alquiler de auditorio*
	Venta de BD*
	Centro de Conciliación y Arbitraje*

PRODUCTO	PROGRAMAS
	Afiliados*

Fuente: Elaboración propia basada en información de la Cámara de Comercio

ALCANCE

El modelo de investigación empleado es mixto, integrando de forma sistemática los métodos cuantitativo y cualitativo, según Chen (2006, como se citó en Sampieri y Mendoza Torres, 2018). Esto permite obtener una visión más completa del fenómeno estudiado. Los métodos pueden ser conjuntados para aprovechar las fortalezas de cada enfoque: el enfoque cualitativo, según Niglas (2010, como se citó en Sampieri y Mendoza Torres, 2018), se enfoca en la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos, mientras que el enfoque cuantitativo utiliza datos numéricos y aplicará técnicas específicas para la recolección de información. Este modelo es pertinente para la investigación, pues proporcionará las bases fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos.

Además, se cuenta con acceso a las empresas y a la información proporcionada por la Cámara de Comercio, lo cual facilita la recolección de datos cuantitativos. Así mismo, se dispone de los participantes para la recolección de datos cualitativos, lo cual es crucial para la riqueza de la investigación. Se ha considerado el tiempo disponible para realizar la investigación asegurando que se puede cumplir con los plazos establecidos. De igual manera, se dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo, tanto en términos de financiamiento como de herramientas y soporte logístico.

JUSTIFICACIÓN

La Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño (CCMMNA) como entidad fomentadora de la competitividad, ha venido fortaleciendo y acompañando las diferentes empresas registradas a partir su tamaño y actividad económica mediante diferentes programas y proyectos que promueven el desarrollo empresarial, de esta manera ha identificado también la oportunidad de crear servicios empresariales con costo que propendan por un fortalecimiento especializado, cuyo objetivo de generar nuevos recursos privados.

En ese sentido, el propósito de la investigación es el diseño de servicios para la CCMMNA partiendo del análisis de las necesidades, de la caracterización de los usuarios registrados en la Cámara de Comercio y de su intención de compra; así como de otros factores que influyan para el desarrollo de nuevos servicios empresariales con costo. De este modo se trabajó en categorías de análisis que permitieron diseñar nuevos servicios empresariales. Estas categorías fueron: Necesidades propias de la CCMMNA y de los usuarios, estrategias de mercados y nuevas ofertas de innovación.

Por otro lado, la investigación fue relevante tanto para la entidad como para el sector empresarial, ya que el diseño de servicios como instrumento de valor, innovación y mejora continua que permitiría a la Cámara de Comercio, además de conseguir recursos y por ende su sostenibilidad, también apoyar con esta misma metodología al tejido empresarial que integra su jurisdicción, proporcionando soluciones empresariales, así como contribuyendo a la competitividad y productividad de los emprendedores y empresarios.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para dar respuesta a la formulación del problema, se plantearon tres categorías con interrogantes que deben ser resueltos con el fin de conocer las necesidades de los usuarios para la creación de nuevos servicios con costo.

Categoría Identificación de Necesidades: ¿Cuáles son las necesidades que tienen los usuarios registrados en la CCMMNA que los pueden llevar a acceder los servicios empresariales con costo de la entidad?

Categoría de Estrategia de Mercados: ¿Cuál es la intención de compra de los usuarios en cuanto a los servicios ofrecidos por la CCMMNA?

Categoría Innovación de Portafolio: ¿Cuáles servicios empresariales con costo le pueden interesar a los usuarios registrados y le generen recursos privados a la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño?

La pregunta principal de la investigación a partir de lo descrito se formuló para concretar y dar respuesta y al problema que es: ¿Cómo puede la CCMMNA obtener recursos privados mediante el diseño de servicios empresariales?

OBJETIVOS

GENERAL

Plantear el diseño de nuevos servicios empresariales con costo para la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño a partir de las características y necesidades de usuarios registrados

ESPECÍFICOS

- A. Caracterizar a usuarios registrados a la CCMMNA de municipios priorizados según uso de los servicios empresariales actuales.
- B. Prototipar la propuesta de nuevos servicios empresariales con costo a partir de las necesidades expuestas.
- C. Testear los servicios empresariales propuestos con los usuarios registrados a la CCMMNA.

MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

En el desarrollo del marco teórico se abordan conceptos que darán una conceptualización sobre los temas y objetivos relacionados a la investigación y diseños de servicios para los usuarios de la CCMNA. Estos se relacionarán para comprender mejor el estudio y lo que se quiere lograr.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Michael E. Porter (1980), el pensamiento estratégico se refiere a la capacidad de una organización o individuo para analizar situaciones complejas, identificar objetivos a largo plazo, y diseñar planes y estrategias para alcanzar dichos objetivos de manera efectiva. Por su parte, Gary Hamel y CK Prahalad (1994) destacan que el pensamiento estratégico es fundamental para crear nuevas oportunidades de negocio e innovar en productos y servicios para lograr una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, Henry Mintzberg (2006), propone que el pensamiento estratégico debe ser visto como un proceso continuo y emergente, más que como un conjunto de técnicas y herramientas. Además, Roger Martin (2005) destaca la importancia de la integración de la lógica analítica y la intuición creativa en el pensamiento estratégico para poder abordar situaciones complejas y encontrar nuevas oportunidades de negocio.

Para desarrollar el pensamiento estratégico, es necesario seguir un proceso de análisis y diseño de planes y estrategias. Porter (1980) propone un enfoque de análisis riguroso del entorno competitivo y de las capacidades internas de la empresa para poder diseñar una estrategia efectiva. Hamel y Prahalad (1994), por su parte, enfatizan la importancia de la innovación y la creatividad para nuevas oportunidades de negocio y lograr una ventaja competitiva sostenible.

Para que se puedan desarrollar avances en las organizaciones es necesaria la creación de un plan estratégico que permita lograr la capacidad de crear

conocimiento y transferirlo a los trabajadores para que se dé la aplicación de conocimiento. Bajo esta perspectiva se ve a la empresa tanto desde su exterior como desde el desarrollo de sus actividades en el mercado (Quintero & Sánchez, 2006). Para la creación de nuevos servicios en las empresas es muy importante la aplicación de la gerencia estratégica, la cual se puede basar en factores como: ¿qué productos y servicios se pueden ofrecer?, ¿cuáles son las demandas del mercado por satisfacer?, ¿cuáles y qué tipo de clientes se deben atender?, ¿cuál es la tecnología que se debe de usar?, ¿qué método de ventas y de distribución usar? ¿Cuál es el área geográfica en el que se centrarán? (González et al., 2019).

Este enfoque es pertinente cuando se van a realizar los cambios en las empresas, instituciones y organizaciones, donde se debe de considerar que hagan cambios que garanticen nuevos rumbos, procesos, estrategias, objetivos y tecnologías, teniendo en cuenta la dirección y orientación que se necesita para alcanzar el objetivo propuesto (González et al., 2019). Por ello es importante el pensamiento estratégico ya que ayuda a estas organizaciones a explorar nuevos desafíos futuros y crear nuevas estrategias tomando decisiones y realizando acciones subsecuentes para mejorar el desarrollo y desempeño de las empresas (Chiavenato & Sapiro, 2011). Asimismo, es una actitud que los gerentes y directivos tendrán para adelantarse a sucesos futuros (Morrisey, 1997; Vivas, 2000; Jatar, 2000) y dar respuesta a situaciones pasadas en las que predominaba “lo urgente sobre lo importante” (Labarca, 2008, p. 51).

Desde el punto de vista de Chiavenato (2000), la planeación estratégica es un proceso en el que se da una adaptación organizacional en cuanto a la toma de decisiones, teniendo como resultado un plan para llegar a las metas establecidas. Los autores Morrisey (2006) y Omaha (2004) consideran que el pensamiento estratégico es un proceso que combina tanto el juicio analítico como el razonamiento y la creatividad para obtener los resultados esperados; así mismo,

sirve para la creación de estrategias que pueden ayudar al crecimiento de las organizaciones e instituciones y les permita tener una mayor rentabilidad (Vivas, 2001).

Kim y Mauborgne (2005) proponen dos enfoques, el primero corresponde a la visión estructuralista que denominan océanos rojos, que determinan los componentes del mercado, el posicionamiento estratégico en el mismo y la interacción de las empresas con el ambiente externo. El segundo enfoque es la visión reconstructivista a la que llaman océanos azules, en el que se reconstruyen las estrategias empresariales con los datos que se obtienen del mercado. Estas dos perspectivas permitirán que se desarrolle el pensamiento estratégico teniendo en cuenta los elementos organizacionales cultura, innovación, actitudes, creatividad, capacidades y cualidades para la mejor toma de decisiones y la creación de nuevas estrategias y objetivos.

Para López (2013), el propósito central del pensamiento estratégico está vinculado a la forma de pensar y actuar desde diversas perspectivas en pro de la empresa u organización. Este enfoque implica explorar tanto los retos futuros previsibles como los inesperados, con el fin de formular estrategias que fortalezcan la empresa y permitan superar esas barreras. Para ello se utilizan métodos analíticos, cualitativos, cuantitativos y prospectivos, buscando obtener ventajas competitivas con respecto a las otras empresas u organizaciones. Así, se logra la verificación de la empresa con respecto a los lineamientos y objetivos propuestos, visión, misión organizacional, fortaleciendo sus capacidad adaptativas y competitivas basadas en las necesidades del mercado. Este enfoque es una manera efectiva de pensar y visionar el futuro de la empresa, generar estrategias que se pueda superar los retos que el mercado demanda, además, no es posible sin una planeación estratégica efectiva para poder lograr los objetivos propuestos.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

A partir del pensamiento estratégico se llega a la planeación estratégica, que les permitirá a las empresas permanecer en el mercado, a pesar de su volatilidad, y actuar de forma adecuada ante las situaciones que se den siguiendo los lineamientos institucionales (Zúñiga & Reina, 2010; Chiavenato & Sapiro, 2017). Asimismo, condiciona a las empresas al ambiente que las rodea, tomando decisiones de forma racional, reduciendo riesgos y aprovechando las oportunidades (Jaramillo & Tenorio, 2019). La planeación estratégica tiene como propósito dar un rumbo, una visión clara de hacia dónde dirigirse, considerando los recursos y las acciones que en situaciones futuras servirán para contrarrestar los problemas que puedan suceder (Aranda & Salgado, 2005).

La planeación estratégica es una herramienta importante para el desarrollo de las empresas, facilitando el establecimiento de estrategias y ventajas competitivas que le permitan tener una noción clara hacia el futuro (Sumba-Bustamante et al., 2020, p. 115), teniendo claro la visión de los objetivos y metas, que, utilizados, brindan beneficios que fortalecen la estructura gerencial para dar soluciones a las problemáticas relacionadas con la competitividad y la innovación, para así, obtener una ventaja competitiva sostenible.

Planificar de una forma estratégica requiere de un análisis de la situación actual de las empresas para así identificar los inconvenientes que se pueden generar a la hora de conseguir los objetivos (Jaramillo & Tenorio, 2019); y así, poder desarrollar planes de acción para alcanzarlos con los recursos que tengan disponibles (dinero, personas, tecnología, tiempo e instalaciones). La planeación estratégica está compuesta por la misión y la visión organizacional, los diagnósticos de estados, los objetivos organizacionales, la identificación de las metas y recursos disponibles, la elaboración del plan estratégico o de acciones, y el seguimiento de este (Acle, 1994). Por su parte, Steiner (1998) tiene en cuenta cuatro puntos de vista: la

observación de las consecuencias y efectos relacionadas con las decisiones; el establecimiento de metas organizacionales con sus respectivas estrategias, políticas y principios; una actitud y forma de vida; y, por último, la definición de un sistema de planeación estratégica con sus planes, programas y presupuestos.

Planear estratégicamente permitirá a las organizaciones mejoras en la toma de decisiones de acuerdo con las demandas que impone el entorno y lograr satisfacer las necesidades de los clientes, la creación de nuevos productos y servicios que irán acompañados de la innovación, tendiendo esta manera una mayor eficiencia y eficacia llegando así a crear valor a los clientes (Sumba-Bustamante et al., 2020; López & Garza, 2020).

Esta en el panorama la globalización y la velocidad de cambio del mercado que ha modificado las relaciones Cliente-Empresa-Mercado. Dicha globalización ha generado que las empresas u organizaciones tengan que innovar y pensar estratégicamente las nuevas alternativas de cambio para la adaptación al nuevo mercado. Esto sumado a las nuevas necesidades de los clientes, del mercado y las empresas emergentes que han hecho que surjan más retos en la sociedad (Velázquez, 2004). Estas cuestiones llevan a la necesidad de planear en las cámaras de comercio la creación de nuevos servicios adaptados a las necesidades. Las cámaras son, entonces de acuerdo con lo planteado, esa organización base para solidificar y fortalecer las empresas territoriales y las demandas que él mismo ofrece. Las cámaras de comercio y las empresas deben dar el siguiente paso a innovar, a cocrear nuevos servicios que estén demandando las empresas, por lo que la innovación juega un papel fundamental y transversal.

En ese panorama hay que entender la innovación, y en este caso se entiende como un método que servirá para la conservación del gusto de los clientes referente a los productos y servicios que producen u ofrecen las empresas llegando así a la creación o preservación del valor (Arrieta Díaz et al. 2015, Jones & George, 2014;

Akaka et al., 2012). Además, esta permite que se esté, constantemente, en búsqueda de nuevos y mejores métodos para producir, diseñar y planificar los productos y servicios de las compañías (Manual de Oslo, 2018).

En el país, según la Fundación Cotec (1999) y Ruta N (s.f.), la generación de nuevas ideas ayuda a que se den nuevos modelos de negocio, procesos y productos originales, mejorados y transformados, con nuevas características y fases de fabricación, distribución y comercialización.

En la gestión de la innovación se establece un modelo de gestión estratégica en el que se establece el proceso de innovación y un sistema de gestión respectivo, donde se identificarán las fases para el proceso de innovación. También allí se interrelacionan las actividades a realizar mediante la definición de los objetivos (Gómez, 2018) y se apoyan, teniendo en cuenta el conocimiento referente a productos, procesos y clientes, los más importantes en esta cadena.

El modelo es una guía esencial para enfrentar los cambios que ocurren en las empresas y en el mercado, permitiendo que estas sigan siendo competitivas. La gestión, como la manera en que se realizan las tareas, está enfocada en la acción y en la innovación, la cual se refiere a la generación de nuevas ideas para productos, servicios y procesos, que luego son mejorados continuamente (Cantú & Pedroza, 2006). Para Dereli (2015) la gestión de la innovación determina la productividad y competitividad. Sobre dicho proceso, este documento expone la innovación como la capacidad que tienen las personas (especialmente en cargos directivos), para poder adquirir, generar y usar los conocimientos que tienen para tener más ventajas competitivas (Aguilar-Barceló & Higuera-Cota, 2019). Además, es la transformación que se da mediante una idea a los productos y servicios para crear uno nuevo o transformarlo.

Hay también que tener en cuenta que la innovación tiene que ver con la búsqueda de vías que permitan el aprovechamiento de las TICs, debido a que son

fundamentales para difundir el conocimiento y disminuir las barreras tecnológicas (Aguilar-Barceló & Higuera-Cota, 2019). La Fundación Cotec (2001) menciona que para que se den las innovaciones se requiere de inversiones para incrementar el crecimiento económico y la generación de estructuras productivas, siendo esta una oportunidad estratégica para la mejora de las empresas.

La planeación estratégica y la gestión de la innovación son dos conceptos fundamentales para el éxito y la supervivencia de las organizaciones en el entorno empresarial actual. La planeación estratégica implica definir la dirección a largo plazo de una organización y establecer planes de acción para alcanzar sus objetivos. Para Hitt, Ireland y Hoskisson (2017), este proceso implica la evaluación del entorno, la identificación de oportunidades y amenazas, la formulación de objetivos y estrategias, y la implementación de acciones para alcanzar dichos objetivos.

Por otro lado, la gestión de la innovación se centra en promover y gestionar la generación de ideas y su implementación en nuevos productos, servicios o procesos. Chesbrough (2017) define la gestión de la innovación como el proceso de capturar, desarrollar y aprovechar nuevas ideas para crear valor económico. Para Tidd, Bessant y Pavitt (2017) esto implica la generación de ideas, la selección y desarrollo de proyectos innovadores, la implementación de procesos y la creación de una cultura organizacional que fomente la creatividad y la experimentación.

Mientras tanto Christensen (2013) plantea que las organizaciones deben equilibrar las capacidades existentes con la búsqueda de nuevas oportunidades mediante la innovación. Esto implica tener estrategias a largo plazo con la capacidad de adaptarse y generar cambios en el entorno de manera ágil. Además, se agrega lo que Porter (1998) destaca en razón con alinear la estrategia con la innovación para lograr una ventaja competitiva sostenible, donde es importante tener en cuenta lo expuesto por Hitt, Ireland y Hoskisson (2017) sobre la participación de múltiples

partes interesadas en el proceso, para la identificación y aprovechamiento de ventajas competitivas distintivas, y la monitorización constante del entorno empresarial para ajustar las estrategias en consecuencia.

En relación con lo anterior Chesbrough (2017) propone la adopción de enfoques abiertos, como la colaboración con socios externos y la incorporación de ideas y conocimientos externos a través de modelos de negocio abiertos. Estas prácticas permiten a las organizaciones acceder a nuevas perspectivas y recursos, fomentando así la generación de ideas innovadoras y su implementación exitosa.

De allí entonces es necesario que la cámara de comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño tenga en cuenta la planeación estratégica, para evaluar el entorno empresarial e identificar las necesidades y oportunidades presentes en el mercado. Esto puede ayudar a comprender las demandas y los desafíos específicos que enfrentan las MIPYMES en el entorno. Al analizar y comprender estas necesidades se pueden identificar oportunidades para la creación de nuevos servicios que aborden los problemas y brinden soluciones innovadoras.

Podemos incluir, además, la competitividad y el acceso a los mercados que son dos elementos fundamentales para el desarrollo y éxito de las empresas en un entorno empresarial globalizado y altamente competitivo. La competitividad se refiere a la capacidad de una empresa o un país para competir eficientemente en el mercado, mientras que el acceso al mercado implica la capacidad de una empresa para ingresar y expandirse en nuevos mercados (Labarca, N., 2007).

Porter (1990) destaca cuatro determinantes clave: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y el contexto empresarial. Estos determinantes influyen en la capacidad de una empresa para competir tanto a nivel nacional como internacional. Además, Porter enfatiza la importancia de la ventaja competitiva, que se basa en la diferenciación de productos, el liderazgo en costos o el enfoque en un nicho de mercado específico.

En cuanto al acceso a mercados, factores como las barreras comerciales, los acuerdos comerciales regionales, las normativas y regulaciones, así como la infraestructura y las condiciones logísticas, influyen en la capacidad de una empresa para ingresar y expandirse en nuevos mercados internacionales (Czinkota et al., 2009)

DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

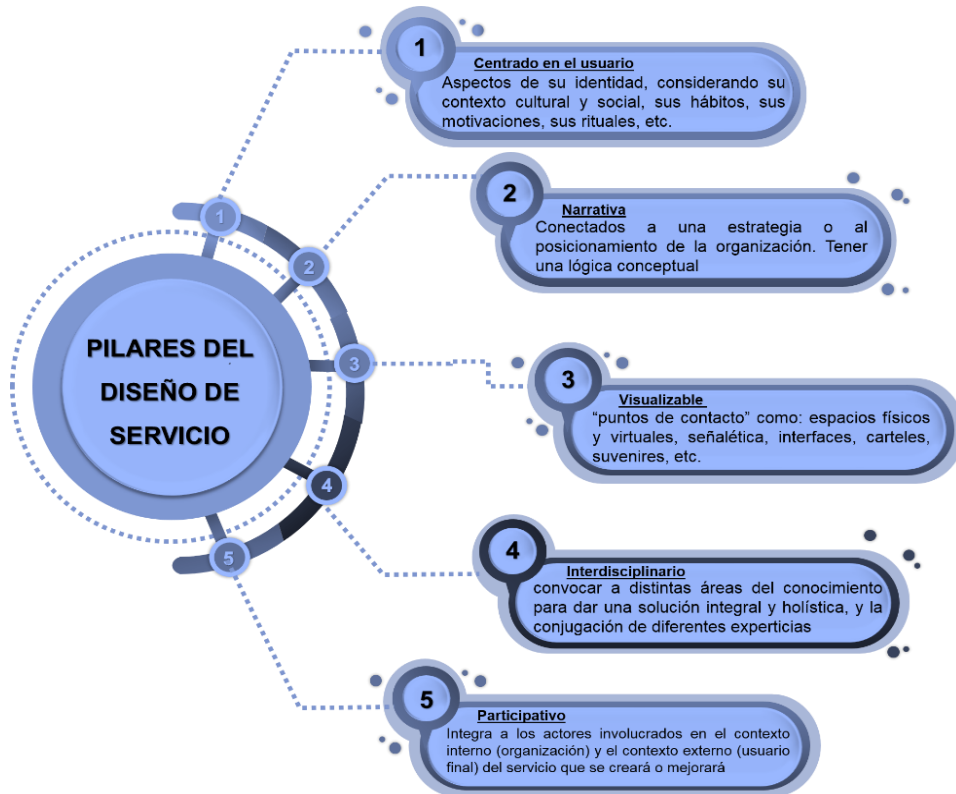
Para que se dé el desarrollo de productos y servicios, hay que tener en cuenta varias dimensiones que no solo se basan en el aspecto diseñado, sino que también se tienen en cuenta la función y la interacción (Medina, 2010). Esto hace parte de la innovación en las empresas porque con los diseños y mejoras de las características mencionadas anteriormente, se busca la satisfacción de las necesidades de los usuarios y el darles una experiencia que sea gratificante y puedan recordarla de la mejor forma. Por lo anterior, el diseño de servicios sirve como una actividad de planificar y organizar comunicaciones, infraestructuras y personas con el fin de mejorar la calidad de los productos, procesos y servicios, los cuales serán competitivos y sostenibles (Cardet et al., 2018).

Cuando se van a desarrollar servicios hay que tener en cuenta tres fases: la primera corresponde a un estudio del mercado en donde se analizarán las necesidades de los clientes; la segunda tiene que ver con el diseño y la elaboración del producto de acuerdo con las necesidades identificadas y, la tercera, es la evaluación del bien y servicio, aquí se revisará si fueron aceptados o no por las personas (Moncayo-Sánchez et al., 2021).

El diseño es definido como la generación de un producto o servicio para que sea útil y estético, partiendo de bases de creatividad, innovación, conocimiento y comprensión de contextos sociales, culturales y económicos que luego serán

desarrollados y lanzados al mercado para comercialización (Mateus, 2020). Aparece como un factor de innovación diferencial que llegó para cambiar la forma en la que se ha trabajado de forma colaborativa para alcanzar los resultados.

Figura 1. Pilares del diseño de servicio



Fuente: adaptado de Figueroa et al., 2017, pp. 16-19.

El precio de los servicios no es tan importante como lo es el diseño, debido a que este asegurará el éxito, porque si tiene la aprobación de los clientes y cumple la función de satisfacer sus necesidades, puede ser vendido para obtener ganancias. Las empresas por esta razón vienen centrando el diseño en la apariencia, la calidad, la diferenciación de productos, fiabilidad y reparación (Cardozo et al., 2013).

Se podría definir el diseño de servicios como bien intangible, esto es, que pasa de ser una idea a un bien que busca satisfacer las necesidades propias del mercado y

de los usuarios, esto con el fin de que sea cíclico, es decir, que los clientes compren, recomienden y vuelven a comprar el servicio. Por lo tanto, el servicio debe ser un factor diferenciador, que contenga un valor agregado tanto para el cliente como para el mercado competitivo actualmente. Esto para que el cliente compre el servicio sin importar el precio o compararlo con otras empresas, lo cual permite que la empresa abarque nuevos mercados, mantener fidelidad y crecimiento exponencial.

DESIGN THINKING - PENSAMIENTO DE DISEÑO

El Design Thinking o también conocido como Pensamiento de diseño es utilizado para la creación de ideas y soluciones que sean innovadoras haciendo uso de la sensibilidad para coincidir con las necesidades sociales para desarrollar estrategias que creen valor a los clientes, oportunidades en el mercado y, si es necesario, se pueden crear prototipos y rediseñar esas ideas (Arias-Flores et al., 2019).

Los principios básicos del Pensamiento de Diseño incluyen la empatía, la definición del problema, la ideación, el prototipado y la prueba. La empatía implica entender profundamente a los usuarios y sus experiencias, necesidades y problemas. La definición del problema se refiere a reformular problemas complejos en declaraciones claras y accionables. La ideación es el proceso de generar una amplia gama de ideas y soluciones posibles. El prototipado consiste en crear versiones tangibles y tempranas de soluciones potenciales, y la prueba es la evaluación de estos prototipos con usuarios reales para recoger feedback y refinar las soluciones (Brown, 2009).

El diseño es considerado como una herramienta proyectual y estética en funcionalidad de los productos (Del Giorgio et al., 2018). Este tipo de pensamiento se desarrolló, inicialmente, para crear productos nuevos y con mejores características (Pelta, 2004), pero se convirtió en una forma de pensar e invitar a trabajar de una forma más creativa y analítica, dando soluciones innovadoras y

factibles (Magro & Carrascal, 2019). Es entonces una herramienta estratégica utilizada para dar soluciones innovadoras a problemas con resultados diferenciadores.

Este proceso corresponde a cinco fases: la primera fase es la empatía, en donde se hace una comprensión de las necesidades de las personas dando una solución; la segunda fase es la definición, en donde se filtra la información recopilada en la anterior fase para elegir lo que aporta valor para la empresa (Moote, 2014); la tercera fase es la ideación, en donde surgen muchas opciones para generar soluciones; la cuarta fase corresponde al prototipado, en donde las ideas generadas y elegidas para llevarlas a cabo se vuelven realidad, construyendo nuevos modelos para mejorarlos y cambiarlos y así llegar al resultado final. La quinta fase es el testeo, aquí se identifican las mejoras, fallos y carencias, llevando a la evolución de la idea hasta convertirla en una solución (Brown, 2008; Gasca & Zaragoza, 2014; Arias-Flores et al., 2019).

Las fases mencionadas anteriormente se destacan por el hecho de que se basan en una comprensión de los clientes y sus necesidades a partir de una identificación mental y afectiva con ellos. Se suman a este modo el pensamiento crítico, la experimentación y el pensamiento analítico (Pelta, 2004); logrando de esta forma armonizar las necesidades de la sociedad y la creación de estrategias que puedan ser de valor para el cliente. Existen dos principales características del Design thinking, los cuales son: primero, la concentración en el usuario, debido a que las necesidades se observan y luego se incorporan a un proceso de diseño en el que se integran la creatividad, la innovación y el conocimiento: el segundo, a partir de la información obtenida, se analizan los resultados, siendo esto una retroalimentación que sirve como solución a las problemáticas o ideas que se tienen en mente para llevarlas a cabo.

Aunque también es bueno tener algo claro, y es lo mencionado por los autores Brown & Wyatt (2010); el *Design thinking* no es importante solamente para la creación de productos y servicios, sino que también se relaciona con el proceso humano porque se puede mejorar intuitivamente, reconocer patrones y construir ideas que son más emocionales.

STAKEHOLDERS

Con los avances que se fueron presentando en el siglo XXI, la sociedad ha ido experimentando cambios que la han llevado a ser más globalizada (Robertson, 2003). Debido a los avances tecnológicos, políticos, económicos y sociales, impulsan a que se den cambios que tengan como respuesta las expectativas de los diferentes grupos de interés, lo cuales son los llamados *stakeholders* (Freeman, 1984). Las empresas han tenido que lidiar con muchos cambios y desafíos que les han exigido buscar la forma de satisfacer las necesidades de un individuo o grupo de individuos, por eso, Freeman Edward (1984) introdujo por primera vez en 1984 el término *stakeholder*, el cual se define como un individuo o grupo que puede afectar o verse afectado por una decisión que se tome en la empresa (Cardona-Arbeláez et al. (2020). Además, exponen que la gestión de los grupos de interés está orientada a la creación de un enfoque en el que las empresas puedan ayudar a la transformación de la sociedad. La teoría de los *stakeholders* sustenta las relaciones que tienen las empresas con los distintos grupos de interés que se ven afectados o afectan la operación de ellas, estableciendo las pautas morales y éticas para su relacionamiento; la responsabilidad de las organizaciones se basa en la función de los intereses y expectativas de éstos.

Aquí se debe de tener en cuenta un tema muy importante que es la intención de compra, debido a que las organizaciones deben de predecir el comportamiento del consumo de las personas para medir su intención de compra, permitiendo que se creen estrategias para mejorar el canal de venta. La compra por parte de las

personas se basa en lo emocional, pero ya teniendo en cuenta las empresas a las cuales le compra se tiene en cuenta la reputación que tengan estas, la confianza, el servicio, la marca, los asesores y vendedores, y la forma de pago (Humbría, 2010; Mullet, & Karson, 1985).

6.6 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Este tipo de portafolios son considerados aquellas listas de servicios, productos o actividades que se ofrecen desde y hacia las personas u empresas, los cuales pueden encontrarse en folletos (Marín, 2009). Son, además, un conjunto de servicios administrados por la empresa en la que se describen los servicios y productos con los que se cuentan y posiblemente los precios. Según Santiago (2011) el portafolio de servicios es la principal fuente de información de los nuevos servicios que se pueden presentar, y que deben de ser diseñados de una forma rigurosa para que cumplan con las necesidades de las personas. Son la carta de presentación de la empresa que se representa en un documento que da la información básica del negocio para que los clientes y futuros clientes tengan conocimiento y puedan interesarse por ellos. Además, cuenta con una breve reseña del negocio, los objetivos, la visión, los servicios que se ofrecen, proveedores, socios y sus clientes más importantes (Ascanio et al., 2020).

El portafolio de servicios es fundamental en la gestión de los mismos, esto lo han abordado diversos autores. Grönroos (2007), en su libro *Gestión de Servicios y Marketing*, destaca la importancia de desarrollar un portafolio de servicios que refleje la propuesta de valor de la organización y satisfaga las necesidades de los clientes. Morelli et al. (2020), enfatizan la relevancia del portafolio de servicios como herramienta para administrar y mejorar los servicios ofrecidos y, en ese sentido, debe ser consistente con la estrategia de la organización y adaptable a las necesidades cambiantes del mercado. Es necesario un enfoque para evaluar la calidad del servicio desde diferentes dimensiones confiabilidad, capacidad de

respuesta, seguridad, empatía y tangibles. Así, este se puede utilizar para identificar y evaluar los servicios que se utilizarán en la cartera de servicios de una organización. Por lo que, desarrollar un portafolio de servicios equilibrado, que ofrezca una variedad de servicios para satisfacer las diferentes necesidades de los clientes, implica diseñar servicios distintivos que brinden una experiencia única al cliente; explorar varias perspectivas sobre el diseño de servicios (Cattaneo & Terzi, 2018). Los autores exponen, en esta vía, que debe ser dinámico y en constante evolución para adaptarse a las cambiantes demandas y expectativas de los clientes. Los servicios implican el desarrollo de ofertas integrales que combinen tanto el producto como el servicio asociado, este enfoque reconoce que los servicios pueden mejorar la utilidad y la experiencia del producto para los clientes.

El diseño de servicios es un enfoque estratégico esencial para los empresarios que buscan mejorar la oferta de servicios de su empresa, este se centra en satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, al tiempo que mejora la eficiencia operativa y la rentabilidad de la organización Song (2018). Para comprender mejor este campo, diversos autores han realizado contribuciones significativas: el diseño de servicios desde una perspectiva gerencial destaca la importancia de comprender las necesidades del cliente y diseñar servicios que ofrecen una experiencia positiva y distinta. Además, resaltan la gestión de la calidad del servicio, la personalización y la co-creación de valor como elementos clave en el diseño de servicios efectivos. (Morelli et al., 2020)

Zeithaml, Bitner y Gremler (2018), hacen hincapié en que las empresas deben comprender las expectativas, percepciones y necesidades de los clientes para diseñar servicios que satisfagan sus demandas, así como la gestión de la experiencia del cliente y la innovación en el diseño de servicios. Al respecto, Song (2018) proporciona un enfoque práctico para el diseño de servicios dirigido a los empresarios. Su enfoque se centra en la aplicación de métodos y herramientas de

diseño para crear y mejorar servicios. Destaca la importancia de la investigación de usuarios, la prototipación y los aspectos de la experiencia del cliente, desde la interacción física hasta los procesos internos y la interacción en línea.

PROTOTIPADO

El prototipado de servicios es una estrategia de innovación que permite a las empresas desarrollar, probar y mejorar servicios con una inversión limitada, lo que reduce los riesgos y costos asociados. Según Birgit Mager y Stefan Holmlid (2017), el prototipado de servicios se refiere a la creación de prototipos de servicios que implican un costo para la empresa, pero que son suficientemente reducidos como para limitar los riesgos asociados con el lanzamiento de un servicio completo.

Según Osterwalder, et al (2014), esta estrategia permite a las empresas obtener retroalimentación temprana de los usuarios, lo que les ayuda a comprender mejor sus necesidades y preferencias, así como a mejorar el servicio antes de su lanzamiento al mercado. El prototipado de servicios tiene varios beneficios para las empresas, incluyendo la reducción de los riesgos y la identificación temprana de problemas y oportunidades de mejora.

El prototipado es una estrategia utilizada en el proceso de desarrollo de productos y servicios para crear prototipos que representen fielmente el producto final, pero con un nivel de inversión menor. Este enfoque permite evaluar, refinar ideas y conceptos antes de la producción completa, considerando tanto aspectos técnicos como económicos (Ulrich et al, 2012). Los autores enfatizan la importancia del prototipado en el desarrollo de productos, destacan que los prototipos son herramientas fundamentales para evaluar y mejorar el diseño, así como para obtener retroalimentación temprana de los usuarios. Además, resaltan la necesidad de considerar el costo y los recursos requeridos en el proceso de prototipado.

En ese sentido Marsh (2022) explora enfoques y herramientas para el prototipado en ingeniería en la relación entre el costo del prototipo y su calidad, presentando

métodos para evaluar la relación costo-beneficio de los prototipos, para así considerar los costos de fabricación en el diseño del prototipo. Estos pueden tener diferentes niveles de fidelidad y se utilizan para probar distintos aspectos del diseño, incluyendo el costo y la fabricación, donde los prototipos facilitan la comunicación y colaboración entre los miembros del equipo de desarrollo.

DISEÑO METODOLÓGICO

La elección la metodología para la investigación surgió luego de revisar las diferentes metodologías y teóricos que las sustentan, por lo que combina enfoques cuantitativos y cualitativos, lo que permite obtener una visión más completa y profunda del tema de investigación (Sampieri, 2018). Por lo tanto, se toma la decisión de trabajar sobre la metodología mixta con enfoque descriptivo.

En este tema, el estudio buscó analizar tanto los aspectos cuantitativos, como los costos y beneficios económicos de los servicios empresariales, además, los aspectos cualitativos, se orientan a buscar las percepciones, experiencias de empresas y usuarios de dichos servicios.

Como lo destaca Bryman (2016), la metodología cuantitativa para recopilar y analizar datos numéricos de manera objetiva y precisa. En el caso del prototipo de servicios empresariales permitiría obtener mediciones cuantitativas relacionadas con el costo de los servicios que se están desarrollando.

Patton (2015) resalta la importancia de utilizar tanto metodología cuantitativa como cualitativa en la evaluación de programas y servicios. En el caso de esta investigación, la metodología cuantitativa permitiría medir y evaluar los servicios, mientras que los enfoques cualitativos exploran la experiencia de uso y su valor.

Además, la metodología cuantitativa es pertinente en la recopilación y análisis de datos numéricos; este enfoque permite obtener resultados precisos y generalizables (Sampieri, 2018). Saunders, Lewis y Thornhill (2019), plantean que el enfoque descriptivo se utiliza para recopilar, organizar y presentar datos sobre características existentes en un estudio, que para este trabajo permite que, en el desarrollo del prototipo, se puedan describir de manera sistémica los diferentes aspectos relacionados con el costo de los servicios empresariales, los gastos asociados, los beneficios esperados y las tarifas propuestas. La validez de los datos

obtenidos en cada fase de la investigación obedece a la muestra diseñada y aplicada, cálculos estadísticos que permitan establecer análisis entre las variables que surjan en la aplicación de los instrumentos y que, desde un enfoque cuantitativo, se pueda dar validez a las conclusiones y resultados garantizando así la calidad investigativa (Sampieri, 2018).

El enfoque de la investigación es exploratorio. Bryman (2016) dice que este tipo de enfoque es útil para tratar temas poco conocidos o donde hay poca teoría existente. Además, destaca que el enfoque descriptivo es esencial para proporcionar una visión detallada de lo que pasa en la investigación. Al utilizar estos enfoques en el prototipo de servicios empresariales se pueden investigar y describir de manera rigurosa los costos asociados, así como comprender mejor las necesidades específicas de la Cámara de Comercio y sus usuarios registrados.

Presentando de una forma más concreta los aspectos aquí expuestos, se considera que la secuencia metodológica bajo la cual se desarrolló la investigación, se enmarcó procesos claves relacionadas con el prototipado basado en el análisis morfológico para servicios empresariales, propuesto por Seidenstricker, Scheuerle, & Linder (2014), según el cual se exploran las funciones, conceptos, elementos y relaciones de una organización o sistema. Para, de esta forma, crear nuevos procesos y productos que no solo sean soluciones potenciales en términos de productos y servicios, sino que aporten a la generación de valor (Geissdoerfer, Savaget, Bocken, & Hultink, 2022, pág. 569).

En términos operativos, las unidades de análisis son las empresas registradas en la CMMNA y que en su conjunto revisten un sistema que interactúa en el entorno empresarial. A continuación, se presentarán las etapas de desarrollo metodológico indicando las variables y relaciones conceptuales en las diferentes instancias del proceso de investigación científica para cada una de las etapas de prototipado.

Para esto, se realizaron tres técnicas por objetivo que permitirá dar cumplimiento de acuerdo con la metodología y objetivo general del trabajo, como se describe a continuación:

INSTRUMENTO ENCUESTA DIAGNÓSTICA A EMPRESARIOS

La encuesta diagnóstica se diseñó con el objetivo de identificar las necesidades, problemáticas y fortalezas de las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño. La encuesta incluyó preguntas que abarcaban aspectos de la gestión empresarial, como innovación, costos, gestión financiera, marketing y transformación digital. Para asegurar una cobertura amplia y diversa de los distintos sectores económicos presentes en la región, se envió a una muestra representativa de empresarios.

En cuanto a la implementación, esta se llevó a cabo en dos fases principales: una fase de prueba piloto y una fase de recolección masiva de datos. En la fase piloto, se distribuyó la encuesta a un grupo reducido de empresas con el fin de evaluar la claridad y relevancia de las preguntas, realizando ajustes basados en el *feedback* recibido. Posteriormente, una vez finalizada la fase piloto, se procedió a la distribución masiva de la encuesta a través de medios digitales.

El análisis de los datos recolectados a través de la encuesta diagnóstica permitió obtener una visión integral de la situación actual de las empresas en la región. Para este análisis, se utilizaron técnicas estadísticas descriptivas que ayudaron a identificar tendencias y patrones en las respuestas, destacando las principales necesidades y problemáticas comunes entre los empresarios. Asimismo, se identificaron fortalezas claves que las empresas pueden capitalizar para mejorar su competitividad. Los resultados de este análisis sirvieron como base para el diseño de servicios empresariales específicos, alineados con las verdaderas necesidades y oportunidades de los empresarios locales.

En conclusión, este diagnóstico inicial permitió identificar las áreas de mejora y las capacidades existentes en las empresas, para luego dar paso a la implementación de otros instrumentos de investigación previstos en el proyecto, como entrevistas a profundidad y grupos focales. Estos instrumentos adicionales proporcionarán una comprensión más detallada y enriquecida de las dinámicas empresariales en la región, permitiendo así el desarrollo de soluciones más precisas y efectivas para fomentar el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas locales.

INSTRUMENTO ENTREVISTA CON EXPERTOS

Esta iniciativa también es crucial para la toma de decisiones informadas, los datos recopilados en la encuesta servirán como una base sólida para tomar decisiones estratégicas sobre la asignación de recursos y la planificación de actividades futuras, garantizando que los esfuerzos de la Cámara de Comercio estén alineados con las necesidades reales de la comunidad empresarial.

Una vez realizada la encuesta se hizo el análisis correspondiente. Se dividieron los servicios o demandas dichas por los empresarios para dar paso a la entrevista con expertos. El autor Peter Schwartz (1996) destaca la importancia de los escenarios en la toma de decisiones estratégicas. Schwartz argumenta que los escenarios permiten a los expertos y empresarios explorar diferentes futuros posibles y considerar aspectos económicos, como los costos asociados con cada escenario. Esto proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas.

La consulta con los expertos reveló una notable diversidad en sus perfiles académicos y profesionales. Los expertos entrevistados poseen títulos avanzados en áreas como innovación social, gestión tecnológica, dirección de proyectos, administración de empresas, derecho y finanzas. Esta variedad asegura una amplia perspectiva sobre las necesidades y desafíos de las empresas en diferentes sectores y áreas de especialización, permitiendo una comprensión integral para el desarrollo de servicios empresariales adecuados.

La mayoría de los expertos consultados tienen una sólida formación en administración y gestión empresarial. Esta experiencia se complementa con roles docentes y de investigación en instituciones académicas de prestigio, lo que refuerza su capacidad para identificar y abordar las necesidades formativas y de consultoría de las empresas. Además, su experiencia en la redacción de literatura académica y práctica en el ámbito empresarial les permite ofrecer *insights* bien fundamentados y aplicables.

Algunos expertos se especializan en áreas críticas como las finanzas corporativas y el derecho administrativo, aportando una visión crucial sobre la gestión financiera y el cumplimiento normativo en las empresas. Estos conocimientos son esenciales para diseñar servicios empresariales que no solo sean efectivos y eficientes, sino también conformes con las regulaciones legales vigentes, asegurando así la sostenibilidad y legalidad de las operaciones empresariales, como lo es el experto E15 desde su sólida formación en “MBA con especialización en finanzas corporativas”

Es así como se tuvieron expertos con una gran experiencia como se puede notar en la siguiente tabla.

Tabla 4. Experiencia de expertos

Describe su experiencia profesional	
E1	Consultor empresarial, Capacitador, Tallerista, Coordinador de procesos sociales y juveniles en el sector público
E2	Gestión de conocimiento y capital intelectual, Estructurador y gestor de negocios, activos de conocimiento y capital intelectual, formador y mentor, marketing y ventas
E3	Gestor y formulador de proyectos por 5 años
E4	He trabajado con la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, con la Cámara de Comercio de Medellín, con la Corporación Universitaria Americana, con la Universidad de Antioquia, Universidad de Medellín, con la UPB, con Fundagester y con Cadena S.A.

Describe su experiencia profesional	
E5	Más de 13 años como docente, he trabajado en diferentes proyectos de innovación e investigación a nivel nacional e internacional.
E6	Ganadora Quinto concurso Capital semilla Alcaldía Medellín 2006, Ganadora experiencia significativa de aprendizaje 2008 Ministerio Educación Nacional, Beca investigación Alcaldía de Medellín, “La gestión como factor determinante en las empresas culturales colombianas” 2013, Participante Shark Thank Colombia (invierten 5 tiburones) 2018, y ganadora Reto Renault Box (Sofasa) 2023. 20 años de experiencia acompañando empresas en diferentes entidades del ecosistema en Colombia cómo: Innpulsa, CTA, Creame, Ruta N, entre otras y a nivel internacional con el TEC de Monterrey
E7	Profesor e investigador universitario, asesor y consultor empresarial, creador, director, operador y evaluador de proyectos sociales y empresariales.
E8	Consultor Financiero y Empresarial, Docente Universitario de Pregrado y Posgrado en módulos financieros, además, soy perito Avaluador Certificado.
E9	Asesora y consultora Empresarial con más de 10 años de experiencia.
E10	20 años de experiencia en el acompañamiento a emprendedores de alto impacto y procesos de innovación empresarial. Durante 8 años fui la Coordinadora del Programa de Emprendimiento de la Universidad Pontificia Bolivariana,;5 años subdirectora del Parque del Emprendimiento de la Alcaldía de Medellín; Gerente por 1 año de la Aceleradora Corporativa de la Organización Sodimac Corona. Desde hace 7 años me desempeño como directora de Innovación Abierta en Estrategik Ventures. Soy docente, conferencista y asesora en emprendimiento, innovación y creación de empresas.
E11	Profesional con más de veintiún (21) años de experiencia en diferentes áreas tanto administrativas, productivas, de proyectos, turísticas y de formación profesional.
E12	15 años de experiencia en áreas administrativas y de formación profesional
E13	Miembro activo de la Red de Innovación Social desde la Educación Superior (RISES: 12 Universidades), con experiencia de veintitrés años en el sector privado y quince en el sector público. Formador y ejecutor como coordinador en múltiples proyectos con el Estado Colombiano. Experto en Participación Ciudadana e Inclusión Social y con amplia experiencia en Dirección y Coordinación de proyectos empresariales e innovación. Gestor de la Innovación Internacional certificado por Ruta N y Purdue University. También con varias certificaciones en metodologías y herramientas Lean y proyectos. Actualmente Comisionado Internacional en Derechos Humanos. Su otra pasión es la docencia universitaria, donde se ha desempeñado por más de 17 años en diferentes Universidades del País en cursos de pregrado y posgrado, y también como asesor de trabajos de investigación, entre otros.
E14	Consultor empresarial, Asesor y empresario
E15	Desarrolladora de negocios y MBA con especialización en finanzas corporativas.
E16	Profesional con habilidades en las ciencias humanas, consultor empresarial y gestor de oportunidades innovadoras y sostenibles

Describe su experiencia profesional	
E17	Docente Universitario con más de 20 años de experiencia en programas de administración y gerencia, consultor, directivo universitario de nivel internacional.
E18	Abogada
E19	Docente universitario, consultor y asesor experto en gestión de la innovación y la tecnología; vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva; transformación digital, marketing, emprendimiento digital; gestión de proyectos; emprendimiento y transferencia de tecnología.
E20	<p>A lo largo de mis 15 años de experiencia profesional, he ocupado roles clave en diversas organizaciones, lo que me ha permitido desarrollar una perspectiva integral de la industria textil y de materiales. Soy socia fundadora de Woma SAS, una empresa dedicada a la innovación en materiales y soluciones tecnológicas. En esta empresa, he liderado proyectos de investigación y desarrollo que han resultado en la obtención de cuatro patentes internacionales y una nacional, enfocadas en nuevos materiales y tecnologías avanzadas para pantallas digitales. Mi trabajo ha sido reconocido a nivel internacional, habiendo recibido tres premios por procesos de innovación y desarrollos innovadores en Londres, Bélgica y Dubái. Además, en 2016, fui reconocida como uno de los 100 gerentes del año por la revista Gerente, un honor que destaca mi capacidad de liderazgo y mi contribución al crecimiento y desarrollo del sector.</p> <p>Paralelamente, he desempeñado roles de asesoría estratégica en diversas juntas directivas en Colombia, donde he aportado mi experiencia y conocimientos para guiar a las organizaciones en su camino hacia la innovación y la eficiencia operativa. Mi enfoque siempre ha sido impulsar la transformación digital y la adopción de nuevas tecnologías para mejorar la competitividad de las empresas.</p> <p>En el ámbito académico, he acumulado 18 años de experiencia docente, enseñando en universidades y programas de formación especializada. He diseñado y dictado cursos en ingeniería textil, ciencia de materiales, y gestión de la innovación, siempre buscando inspirar y preparar a la próxima generación de profesionales en mi campo. Mi pasión por la educación y la investigación se refleja en mi compromiso constante con el desarrollo profesional y académico.</p>

Por lo tanto, con los expertos se identificaron los 3 servicios con costo en la CCMMNA para los empresarios, donde por medio de preguntas guías se desarrolló y se puntualizó sobre cada servicio para darle paso al objetivo 2.

INSTRUMENTO GRUPO FOCAL CON EMPRESARIOS: PROTOTIPADO

Para el segundo objetivo se realizó un grupo focal con empresarios, donde se les dio a conocer los temas que dan paso a la construcción de los servicios con costo que ya vienen de la primera etapa de la encuesta diagnóstica y entrevista con los expertos. Para esto, se trabajó sobre la siguiente metodología como lo muestra la tabla.

Tabla 5. Grupo focal empresarios

Grupo Focal Empresarios	
Nombre de la Investigadora	Laura Daniela Soto Echeverry
Nombre del trabajo	PROTOTIPO DE SERVICIOS EMPRESARIALES CON COSTO PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DEL MAGDALENA MEDIO Y NORDESTE ANTIOQUEÑO
Objetivo de la Investigación	Prototipar la propuesta de nuevos servicios empresariales con costo a partir de las necesidades expuestas.
Objetivo del taller	El objetivo de este grupo focal es reunir a empresarios seleccionados para discutir y prototipar propuestas de nuevos servicios empresariales con costo, basados en las necesidades y desafíos identificados. Esta sesión busca obtener retroalimentación directa y perspectivas valiosas para el diseño de servicios que aporten soluciones reales y prácticas al tejido empresarial registrado en la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño.
Perfil de los empresarios	Empresarios registrados en la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, con interés en el desarrollo de nuevos servicios y en procesos colaborativos de diseño.
Consentimiento ético e informado	A cada empresario se le leerá el consentimiento ético e informado de lo que se realizará. Adicionalmente van a firmarlo.
Agenda (5 minutos)	
Bienvenida y presentación Dinámica de	del objetivo del grupo focal y manejo de datos y consentimiento de presentación breve de cada participante.

Grupo Focal Empresarios	
<p>Discusión en grupos pequeños sobre propuestas de servicios con costo Puesta en común de las ideas de cada grupo y discusión abierta. Votación de las mejores propuestas. Conclusiones y pasos a seguir.</p>	
Metodología	
1. Momento	Se reunirán las personas que son empresarias (no mayores a 8 participantes) a cada participante se le dará un post it
1.1. Momento: Contextualización y presentación de ideas	<p>Se le va a contextualizar los problemas y necesidades a los empresarios y en los <i>posts it</i>, posteriormente se le presenta cuales serían las soluciones (Servicios) para disminuir esa brecha entre empresas. Según las cuatro necesidades encontradas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing y transformación digitales - Desempeño Financiero y Estrategia Comercial. - Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Organizacional. - Gestión Financiera y Operativa.
2. Momento: Priorización de ideas	<p>Se les contextualizará a los empresarios y se les dará las 4 necesidades Los cuales ellos deberán poner en orden de mayor a menor importancia con respecto a estos ítems</p> <ul style="list-style-type: none"> A. ¿Por qué eligió esa necesidad, como se imagina el servicio? B. En su opinión ¿Bajo qué metodología sería la mejor a implementar este servicio? C. ¿Cuánto pagaría y qué modalidad de pago? D. ¿Qué intensidad horaria espera recibir por el servicio? E. ¿Algo más para tener en cuenta para que el servicio con costo para que cumpla con las expectativas?
3. Momento: Retroalimentación	<p>Discusión en grupos pequeños sobre propuestas de servicios con costo Puesta en común de las ideas de cada grupo y discusión abierta. Votación de las mejores propuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada grupo seleccionara 1 solo servicio - Se hará una discusión grupal y se tendrá 1 solo servicio

El orden del día realizado se basó en maximizar la eficiencia y efectividad de un grupo focal centrado en el desarrollo de nuevas propuestas de servicios empresariales con costo. Por lo tanto, el orden del día que se trabajo fue el siguiente:

1. Bienvenida y presentación del objetivo del grupo focal, y manejo de datos y consentimiento:

Esta sección es esencial para establecer un marco claro y transparente desde el inicio. Informar a los participantes sobre el objetivo del grupo focal garantiza que todos comprendan el propósito de su participación y cómo sus contribuciones serán utilizadas. Además, manejar los aspectos de datos y consentimiento es crucial para cumplir con las normativas legales y éticas, asegurando que los participantes estén informados y de acuerdo con el tratamiento de su información.

2. Dinámica de presentación breve de cada participante:

Cada empresario se presentó, conto su trayectoria comercial brevemente, su actividad económica y resaltó la importancia de estos espacios de co- creación para la creación de nuevos servicios empresariales.

3. Discusión en grupos pequeños sobre propuestas de servicios con costo:

Se dividieron los participantes en grupos pequeños y esto permitió una interacción más intensiva y focalizada, donde todos se expresaron más libremente. Esto fue especialmente beneficioso para generar ideas innovadoras, ya que los participantes pudieron construir sobre las ideas de los demás en un entorno más íntimo y menos intimidante, basado en esto, se les explico que se harían 3 grupos para la actividad propuesta.

4. Puesta en común de las ideas de cada grupo y discusión abierta:

5. Votación de las mejores propuestas:

6. Conclusiones y pasos para seguir:

INSTRUMENTO GRUPO FOCAL CON EMPRESARIOS: TESTEO

Para el tercer objetivo con el mismo grupo focal anteriormente se realizó el testeo del servicio con costo seleccionado, por medio de la técnica de simulación. Esta técnica ayuda a identificar problemas potenciales y optimizar el servicio con costo seleccionado. Según Robinson y Sterman (1998), Citado en *This is Service Doing. Online Companion*, la simulación permite detectar posibles fallas, cuellos de botella o ineficiencias en la ejecución y corregirlos antes de la implementación.

Al simular la interacción entre los usuarios registrados y el sistema de servicios, se pueden realizar mejoras en el diseño y la entrega de los servicios, garantizando así una experiencia óptima para los usuarios registrados.

Es así como, por medio de las siguientes pautas, se realizará la técnica de simulación, como lo muestra la tabla.

Tabla 6. Grupo focal con empresarios

Grupo Focal Empresarios	
Nombre de la Investigadora	Laura Daniela Soto Echeverry
Nombre del trabajo	PROTOTIPO DE SERVICIOS EMPRESARIALES CON COSTO PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DEL MAGDALENA MEDIO Y NORDESTE ANTIOQUEÑO
Objetivo de la Investigación	Testear los servicios empresariales propuestos con los usuarios registrados a la CCMMNA.
Objetivo del taller	El objetivo de este grupo focal es reunir a los empresarios seleccionados para testear y poner a prueba un servicio con costo que ha surgido como resultado de un grupo focal con empresarios, por medio de la técnica de simulación. La simulación proporciona un entorno controlado y realista

Grupo Focal Empresarios	
	<p>donde los empresarios pueden interactuar con el servicio con costo y experimentarlo en condiciones similares a las del mundo real.</p> <p>Al llevar a cabo esta simulación, se busca lograr los siguientes objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Validación del Servicio con Costo: Determinar si el servicio con costo, que ha sido desarrollado como resultado de la retroalimentación de empresarios en el grupo focal, cumple con sus expectativas y necesidades. 2. Identificación de Mejoras y Ajustes: A través de la participación de los empresarios en la simulación, esperamos identificar áreas de mejora y posibles ajustes que puedan hacer al servicio con costo más efectivo y beneficioso para los usuarios finales. 3. Recopilación de <i>Feedback</i> Directo: La simulación proporciona una oportunidad única para recopilar <i>feedback</i> directo y detallado de los empresarios sobre el servicio con costo. Esto nos permitirá comprender mejor cómo perciben y utilizan el servicio, así como qué aspectos consideran más importantes o problemáticos. 4. Validación de Decisiones Estratégicas: Además, la simulación nos permitirá validar decisiones estratégicas relacionadas con el servicio con costo, como precios, características clave y estrategias de comercialización.
Perfil de los empresarios	Empresarios registrados en la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, con interés en el desarrollo de nuevos servicios y en procesos colaborativos de diseño.
Consentimiento ético e informado	A cada empresario se le leerá el consentimiento ético e informado de lo que se realizará. Adicionalmente van a firmarlo.
Agenda (5 minutos)	
<p>Bienvenida y presentación del objetivo del grupo focal y manejo de datos y consentimiento. Dinámica de presentación breve de cada participante. Discusión en grupos pequeños sobre el servicio con costo priorizado. Puesta en común de las ideas de cada grupo y discusión abierta. Conclusiones y pasos a seguir.</p>	
Simulación	
1. Momento (5 minutos)	Se reunirán las personas que son empresarios (no mayores a 8 participantes) a cada participante se le dará la información del servicio empresarial con costo priorizado por los empresarios.

Grupo Focal Empresarios	
2.1 Escenario: Introducción de un nuevo producto al mercado (10 minutos)	Descripción: Los empresarios están considerando el lanzamiento de un nuevo producto en el mercado. Deben evaluar diferentes aspectos, como la demanda del mercado, la competencia y la estrategia de comercialización y como este servicio con costo fortalecerá y les ayudará en este nuevo producto.
2.2 Escenario: Crisis de Reputación Momento (20-25 minutos)	Descripción: La empresa enfrenta una crisis de reputación debido a un incidente negativo, como un producto defectuoso o un escándalo corporativo. Los empresarios deben gestionar la crisis de manera efectiva para minimizar el daño a la marca y restaurar la confianza del público. Como este servicio con costo, mejoraría la crisis de reputación
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discusión en grupos pequeños sobre propuestas de servicios con costo Puesta en común de las ideas de cada grupo y discusión abierta. Votación de las mejores propuestas. 2. Cada grupo seleccionara 1 solo servicio 3. Se hará una discusión grupal y se tendrá 1 solo servicio.
2.3 Escenario: Cambio en las Preferencias del Consumidor	Descripción: La empresa se enfrenta a un cambio en las preferencias del consumidor, ya sea debido a tendencias culturales, sociales o económicas. Los empresarios deben adaptar sus estrategias de negocio para satisfacer las nuevas demandas del mercado. Como este servicio con costo mejoraría el cambio de preferencias del consumidor
3. Recolección de información después de la simulación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preguntas Post-Escenarios a cada grupo <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo calificarías la utilidad del servicio con costo para tu empresa? • ¿Qué aspectos del servicio con costo crees que podrían mejorarse? • ¿Qué ajustes sugerirías para hacer el servicio con costo más efectivo para tu empresa?
	<ol style="list-style-type: none"> 2. Preguntas Generales al grupo <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo crees que el servicio con costo podría adaptarse mejor a las necesidades específicas de tu empresa? • ¿Qué recomendaciones tienes para mejorar la experiencia general con el servicio con costo?

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LOS USUARIOS DE LA CMMNA

En relación con los resultados obtenidos de 396 encuestas, a continuación, se presentan los hallazgos:

Respecto a la pregunta asociada con el rol que desempeña en la empresa el participante que respondió la encuesta, se presentan los resultados de la Tabla 7.

Tabla 7. Rol que desempeña en la empresa

Rol que desempeña en la empresa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Representante legal	333	84.1	84.1
	Administrador	56	14.1	98.2
	Operario	3	0.8	99.0
	Vendedor	4	1.0	100.0
	Total	396	100.0	

Se puede observar en la tabla que la mayoría de los participantes ocupan el rol de Representante Legal con un (84.1%), seguido de un (14.1%) de Administrador.

Respecto a la pregunta asociada con el municipio desde donde opera la empresa, se presentan los resultados de la Tabla 8.

Tabla 8. Municipio desde donde opera la empresa

Municipio donde opera la empresa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Puerto Berrío	117	29.5	29.5
	San Roque	43	10.9	40.4
	Puerto Triunfo	58	14.6	55.1
	Segovia	113	28.5	83.6
	El Bagre	61	15.4	99.0
	Otro ¿cuál?	4	1.0	100.0
	Total	396	100.0	

Es así como la mayoría de las encuestas corresponden al municipio de Puerto Berrío (29.5%), seguido de Segovia (28.5%). Es pertinente aclarar que el número de encuestas realizadas se hizo en función de la representatividad estadística respectiva, en relación con el muestreo aleatorio estratificado propuesto en la metodología. En la categoría "Otro ¿cuál?" Se identifican cuatro respuestas; dos corresponden a personas que no especificaron su localidad y las otras proceden de personas de Medellín y Carolina del Príncipe respectivamente. Esto se refleja en la frecuencia de 4, que representa el 1.0% del total.

En relación con la organización jurídica de la empresa, se generaron los resultados que se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9. Organización jurídica de la empresa

Organización jurídica de la empresa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Persona natural	333	84.1	84.1
	Persona jurídica	62	15.7	99.7
	Sucursal	1	0.3	100.0
	Total	396	100.0	

En este aspecto, se resalta que la mayoría de las empresas son personas naturales (84.1%), seguidos de personas jurídicas (15.7%).

En relación con el tiempo de constitución de la empresa, se generaron los resultados que se presentan en la Tabla 10.

Tabla 10. Tiempo de constitución de la empresa

Tiempo de constitución de la empresa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 1 año	45	11.4	11.4
	Entre 1 y 3 años	82	20.7	32.1
	Entre 4 y 8 años	111	28.0	60.1
	Más de 8 años	158	39.9	100.0
	Total	396	100.0	

En la Figura 4 Se observa que la mayoría de las empresas tienen un tiempo de constitución de más de 8 años (39.9%), seguido de empresas que tienen entre 4 y 8 años (28%).

En relación con el tamaño de la empresa, se generaron los resultados que se presentan en la Tabla 11.

Tabla 11. Tamaño de la empresa

Tamaño de la empresa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Micro	352	88.9	88.9
	Pequeña	35	8.8	97.7
	Mediana	8	2.0	99.7
	Grande	1	0.3	100.0
	Total	396	100.0	

Se identifica que la mayoría de las encuestas refieren microempresas (88.9%) seguido de pequeñas empresas (8.8%), lo que coincide con la representatividad por tamaño de empresa del tejido empresarial del país.

En relación con el número de empleados, se generaron los resultados que se presentan en la Tabla a continuación.

Tabla 12. Número de empleados

Número de empleados		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	.00	24	6.1	6.1
	1.00	200	50.5	56.6
	2.00	71	17.9	74.5
	3.00	34	8.6	83.1
	4.00	15	3.8	86.9

Número de empleados	de Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
5.00	7	1.8	88.6
6.00	11	2.8	91.4
7.00	6	1.5	92.9
8.00	6	1.5	94.4
10.00	1	0.3	94.7
11.00	2	0.5	95.2
12.00	1	0.3	95.5
13.00	1	0.3	95.7
14.00	1	0.3	96.0
15.00	4	1.0	97.0
17.00	2	0.5	97.5
20.00	1	0.3	97.7
22.00	2	0.5	98.2
24.00	1	0.3	98.5
25.00	1	0.3	98.7
39.00	1	0.3	99.0
50.00	1	0.3	99.2
80.00	1	0.3	99.5
168.00	1	0.3	99.7
210.00	1	0.3	100.0
Total	396	100.0	

En este sentido, la mayoría de los encuestados (50.5%) refieren un empleado, seguido de dos empleados (17.9%).

En relación con el sector económico, se pueden observar los resultados de la siguiente tabla

Tabla 13. Sector Económico

Sector Económico		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	A - Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	6	1.5	1.5
	B - Explotación de minas y canteras	5	1.3	2.8
	C - Industrias manufactureras	12	3.0	5.8
	D - Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1	0.3	6.1
	E - Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	3	0.8	6.8
	F - Construcción	6	1.5	8.3
	G - Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos automotores y motocicletas	160	40.4	48.7
	H - Transporte y almacenamiento	5	1.3	50.0
	I - Alojamiento Y Servicios de Comida	40	10.1	60.1
	J - Información y comunicaciones	9	2.3	62.4
	K - Actividades financieras y de seguros	1	0.3	62.6
	L - Actividades inmobiliarias	3	0.8	63.4

Sector Económico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
M - Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas	6	1.5	64.9
N - Actividades de servicios, Administrativos y de apoyo	6	1.5	66.4
P - Educación	3	0.8	67.2
Q - Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	10	2.5	69.7
R - Actividades artísticas, de Entretenimiento y recreación	8	2.0	71.7
S - Otras actividades de servicios	111	28.0	99.7
T - Actividades de los hogares individuales en Calidad de empleadores; actividades no diferenciadas De los hogares individuales como productores de Bienes y servicios para uso propio.	1	0.3	100.0
Total	396	100.0	

Se observa en la tabla que el 40.4% del tejido empresarial encuestado tiene la actividad económica comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas, seguidamente otras actividades de servicio con el 28%, del total de los 396 empresarios encuestados. En relación con el logro de metas financieras propuestas, se pueden observar los resultados de la siguiente tabla.

Tabla 14. Porcentaje de metas financieras propuestas logradas

	Porcentaje de metas financieras propuestas logradas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	45	11.4	11.4
	4.	68	17.2	28.5
	5.	38	9.6	38.1
	2.	4	1.0	39.1
	3.	12	3.0	42.2
	6.	29	7.3	49.5
	7.	190	48.0	97.5
	NS	7	1.8	99.2
	NA	3	0.8	100.0
	Total	396	100.0	

En ese sentido, se observa en la Tabla 8 que el 48% de los empresarios encuestados logró sus metas financieras propuestas, mientras que el 17.2 % se ha mantenido financieramente en su negocio.

En relación con los ingresos de la empresa se pueden observar los resultados de la Tabla 15.

Tabla 15. Crecimiento de los ingresos de la empresa

Afirmaciones - Los ingresos de la empresa han crecido constantemente los últimos tres años o el periodo de existencia		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	58	14.6	14.6
	4.	55	13.9	28.5
	5.	40	10.1	38.6
	2.	7	1.8	40.4
	3.	12	3.0	43.4
	6.	39	9.8	53.3
	7.	168	42.4	95.7
	NS	4	1.0	96.7
	NA	13	3.3	100.0
	Total	396	100.0	

En ese sentido se puede observar en la Tabla 16, que el 42.4% de los empresarios encuestados han crecido constantemente los últimos tres años y que el 14.9% no han logrado cumplir con sus ingresos los últimos 3 años.

En la tabla, se observan las condiciones monetarias de la empresa.

Tabla 16. Condiciones monetarias de las empresas con relación al año anterior

Afirmaciones - Las condiciones monetarias de la empresa son mejores que las del año pasado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	67	16.9	16.9
	4.	47	11.9	28.8
	5.	37	9.3	38.1
	2.	14	3.5	41.7
	3.	13	3.3	44.9
	6.	30	7.6	52.5
	7.	177	44.7	97.2
	NS	1	0.3	97.5
	NA	10	2.5	100.0
	Total	396	100.0	

El 44.7% de los empresarios tuvieron unas mejores condiciones en sus ingresos en comparación al año pasado, sin embargo, por otro lado, para el 16.9% de los empresarios, sus ingresos fueron inferiores.

En la tabla se observa si la empresa monitorea regularmente el flujo de ingreso de dinero.

Tabla 17. Monitoreo flujo de ingreso de dinero

Afirmaciones - La empresa monitorea regularmente el flujo de ingreso de dinero		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	30	7.6	7.6
	4.	29	7.3	14.9
	5.	24	6.1	21.0
	2.	5	1.3	22.2
	3.	8	2.0	24.2
	6.	42	10.6	34.8
	7.	249	62.9	97.7
	NS	4	1.0	98.7
	NA	5	1.3	100.0
	Total	396	100.0	

El 62.9 % de los empresarios encuestados vigila regularmente el flujo de ingresos de dinero. En la Tabla 18 se observa el seguimiento de la empresa con relación a gastos y ganancias.

Tabla 18. Seguimiento de los gastos con relación a las ganancias

Afirmaciones - La empresa hace seguimiento de los gastos en relación con las ganancias		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	35	8.8	8.8
	4.	26	6.6	15.4
	5.	24	6.1	21.5

Afirmaciones - La empresa hace seguimiento de los gastos en relación con las ganancias	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2.	4	1.0	22.5
3.	12	3.0	25.5
6.	31	7.8	33.3
7.	257	64.9	98.2
NS	4	1.0	99.2
NA	3	0.8	100.0
Total	396	100.0	

El 64.9% de los empresarios encuestados hacen seguimiento a sus gastos en relación con sus ganancias y el 8.8 % no lo hacen. En la Tabla 19 se observa el conocimiento que tienen las personas en las actividades operacionales de mayor impacto en las metas y ganancias del negocio.

Tabla 19. Actividades operacionales con mayor impacto en las metas y ganancias del negocio

Afirmaciones - Todas las personas en la empresa conocen cuáles actividades operacionales tienen el mayor impacto en las metas y ganancias del negocio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	53	13.4
	4.	42	10.6
	5.	26	6.6
	2.	5	1.3
	3.	5	1.3
	6.	31	7.8
	7.	220	55.6

Afirmaciones - Todas las personas en la empresa conocen cuáles actividades operacionales tienen el mayor impacto en las metas y ganancias del negocio		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NS		2	0.5	97.0
NA		12	3.0	100.0
Total		396	100.0	

Según la Tabla 20, de empresas encuestadas, el 55.6% de los empresarios, quienes trabajan en el negocio conocen las actividades operacionales con mayor impacto en las metas y ganancias. En la Tabla 14, se observa si la empresa implementa sistemas para monitorear y controlar los costos de los insumos, personal y elaboración de producto o servicio.

Tabla 20. Sistemas de monitoreo y control de costos de insumos, personal y elaboración de producto o servicio

Implementación de sistemas para monitorear y controlar los costos de los insumos, personal y elaboración de producto o servicio		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	64	16.2	16.2
	4.	28	7.1	23.2
	5.	36	9.1	32.3
	2.	8	2.0	34.3
	3.	7	1.8	36.1
	6.	32	8.1	44.2
	7.	211	53.3	97.5
	NS	4	1.0	98.5
	NA	6	1.5	100.0

Implementación de sistemas para monitorear y controlar los costos de los insumos, personal y elaboración de producto o servicio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Total	396	100.0	

Según los resultados de la Tabla 20 se evidencia que el 53.3% del tejido empresarial entrevistado implementa sistemas para monitorear y controlar los costos de los insumos, personal y elaboración de producto o servicio.

En relación con la entrega de los productos entregados a tiempo por la empresa, se generaron los resultados que se presentan en la Tabla 21.

Tabla 21. Tiempo de entrega de los productos

Afirmaciones - Los productos de la empresa se entregan en el tiempo definido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	20	5.1	5.1
	4.	16	4.0	9.1
	5.	14	3.5	12.6
	2.	3	0.8	13.4
	3.	8	2.0	15.4
	6.	39	9.8	25.3
	7.	291	73.5	98.7
	NS	1	0.3	99.0
	NA	4	1.0	100.0
	Total	396	100.0	

Se identifica que la mayoría de las empresas encuestadas el (73.5%) entregan sus productos a sus clientes en el tiempo definido a sus clientes. En la Tabla 22 se observa el desempeño actual de las empresas

Tabla 22. Desempeño actual de las empresas

Afirmaciones - Está conforme con el desempeño actual de su empresa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	31	7.8	7.8
	4.	42	10.6	18.4
	5.	29	7.3	25.8
	2.	7	1.8	27.5
	3.	8	2.0	29.5
	6.	39	9.8	39.4
	7.	236	59.6	99.0
	NS	3	0.8	99.7
	NA	1	0.3	100.0
	Total	396	100.0	

Se identifica que el 59.6% de las empresas encuestadas coinciden con el desempeño actual de la empresa, pero para el 10.6% de las empresas su condición es diferente, ya que su realidad empresarial es distinta, pues se sostiene empresarialmente en el desarrollo del negocio.

En relación con las metas detalladas para su negocio, se pueden observar los resultados de la Tabla 23.

Tabla 23. Metas detalladas para el negocio

Afirmaciones - Tiene metas detalladas para su negocio		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	57	14.4	14.4
	4.	34	8.6	23.0
	5.	35	8.8	31.8
	2.	4	1.0	32.8
	3.	9	2.3	35.1
	6.	32	8.1	43.2
	7.	217	54.8	98.0
	NS	3	0.8	98.7
	NA	5	1.3	100.0
	Total	396	100.0	

Según los resultados de la Tabla 23, el 14.4% de las empresas encuestadas no tienen las metas detalladas de su negocio, por otro lado, el 54.8% sí tiene detalladas sus metas del negocio, permitiéndole al empresario tener un mayor conocimiento y control de su negocio.

En la Tabla 24 se observa si la empresa cuenta con un plan de negocio.

Tabla 24. Plan de negocio de la empresa

Afirmaciones - Tiene metas detalladas para su negocio		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	104	26.3	26.3

Afirmaciones - Tiene metas detalladas para su negocio		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
4.		46	11.6	37.9
5.		38	9.6	47.5
2.		7	1.8	49.2
3.		7	1.8	51.0
6.		34	8.6	59.6
7.		143	36.1	95.7
NS		8	2.0	97.7
NA		9	2.3	100.0
Total		396	100.0	

Según los resultados de la Tabla 24 se observa que el 36.1% del total de las 396 empresas cuentan con un plan de negocio y el 26.3% no cuentan con plan de negocio.

En la tabla 25, se observa si la empresa tiene un plan estratégico implementado en virtud de los objetivos, misión, visión y política).

Tabla 25. Plan estratégico de la empresa

Afirmaciones - La empresa tiene un plan estratégico (objetivos, misión, visión y política)		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	68	17.2	17.2
	4.	47	11.9	29.0

Afirmaciones - La empresa tiene un plan estratégico (objetivos, misión, visión y política)		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
5.		29	7.3	36.4
2.		8	2.0	38.4
3.		11	2.8	41.2
6.		34	8.6	49.7
7.		188	47.5	97.2
NS		7	1.8	99.0
NA		4	1.0	100.0
Total		396	100.0	

Según la Tabla 25, el 47.5% de los empresarios encuestados tienen plan estratégico en la empresa, mientras que el 17.2% no lo han implementado.

Tabla 26. Fortalezas y debilidades de los empleados

Afirmaciones - Conoce las fortalezas y debilidades de sus empleados		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	37	9.3	9.3
	4.	30	7.6	16.9
	5.	28	7.1	24.0
	2.	5	1.3	25.3
	3.	8	2.0	27.3
	6.	31	7.8	35.1

Afirmaciones - Conoce las fortalezas y debilidades de sus empleados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
7.	236	59.6	94.7
NS	4	1.0	95.7
NA	17	4.3	100.0
Total	396	100.0	

En la Tabla 26 se puede observar que la mayoría de los empresarios encuestados (59,6%) indicaron que conocen las fortalezas y debilidades de sus empleados, seleccionando la opción más alta en la escala (7). Por otra parte, un 9.3% de los empresarios marcaron la opción más baja (1), indicando que no conocen las fortalezas y debilidades de sus empleados. Un 7.6% y 7.1% seleccionan las opciones 4 y 5, respectivamente, lo que sugiere que una parte importante de los empresarios tienen un conocimiento parcial o moderado de las capacidades de su personal. Solo un 1.3% y 2% seleccionan las opciones 2 y 3, lo que representa una minoría de empresarios que parecen tener poco o nulo conocimiento sobre las fortalezas y debilidades de sus empleados. Un 1% de los encuestados seleccionaron la opción "NS" (No Sabe) y un 4,3% la opción "NA" (No Aplica), lo que indica que una pequeña proporción de empresarios no pudo o no quisieron responder a esta pregunta.

La Tabla 26 muestra que la mayoría de los empresarios encuestados afirman conocer bien las capacidades de su personal, mientras que una minoría parece tener un conocimiento más limitado o nulo de las fortalezas y debilidades de sus empleados.

Tabla 27. Selección de los candidatos para los cargos

Afirmaciones - En la empresa se aplican entrevistas para hallar el mejor candidato a los cargos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	113	28.5	28.5
	4.	48	12.1	40.7
	5.	20	5.1	45.7
	2.	10	2.5	48.2
	3.	16	4.0	52.3
	6.	22	5.6	57.8
	7.	130	32.8	90.7
	NS	6	1.5	92.2
	NA	31	7.8	100.0
	Total	396	100.0	

En la tabla, se puede evidenciar que el 32.8% de los empresarios afirma que en sus empresas sí se aplican entrevistas para seleccionar a los mejores candidatos. Lo que da cuenta de que una tercera parte de los empresarios encuestados tienen procesos de selección de personales estructurados y formales. Sin embargo, un 28.5% indica que no realiza este tipo de entrevistas, lo cual implica que casi un tercio de los empresarios carecen de un proceso de selección riguroso y se basan posiblemente en otros criterios menos formales.

El 12.1% y 5.1% seleccionaron las opciones 4 y 5 respectivamente, lo que indica que algunas empresas aplican entrevistas de manera parcial o moderada, sugiriendo que tienen procesos de selección poco desarrollados.

Sólo el 2.5% y 4% eligieron las opciones 2 y 3, lo que representa una minoría de empresarios que definitivamente no realizan entrevistas en sus procesos de selección. Por otra parte, un 1.5% y 7.8% marcaron "NS" y "NA" respectivamente, lo que implica que algunos empresarios no respondieron o esta pregunta no aplicaba a su caso particular.

Tabla 28. Proceso de inducción a los nuevos empleados

Afirmaciones - En la empresa existe un proceso documentado y aplicado para la inducción de nuevos empleados		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
				acumulado
Válido	1.	148	37.4	37.4
	4.	44	11.1	48.5
	5.	22	5.6	54.0
	2.	8	2.0	56.1
	3.	17	4.3	60.4
	6.	18	4.5	64.9
	7.	104	26.3	91.2
	NS	4	1.0	92.2
	NA	31	7.8	100.0
	Total	396	100.0	

En Tabla 28, el 37.4% de los empresarios afirma que no existe un proceso documentado y aplicado de inducción a nuevos empleados en sus empresas. Esto sugiere que la mayoría carece de procedimientos formales para integrar y capacitar al personal que se incorpora a la organización. En contraste, un 26.3% indica que

sí tienen este proceso implementado, lo que implica que estos empresarios cuentan con mecanismos estructurados para inducir nuevos trabajadores.

El 11.1% y el 5.6% seleccionaron las opciones 4 y 5 respectivamente, lo que evidencia que algunas empresas tienen un proceso de inducción parcial o moderada, no completamente desarrollado.

Solo el 2% y el 4.3% eligieron las opciones 2 y 3, lo que representa una minoría de empresarios con algún proceso, aunque sea incipiente, para la inducción de nuevos empleados, mientras que el 1% y el 7.8 % marcaron "NS" y "NA", lo que implica que algunos empresarios no respondieron o no aplicaba a su caso particular.

Tabla 29. Método de evaluación del desempeño de los empleados

Afirmaciones - La empresa tiene un método de evaluación de desempeño de sus empleados		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	143	36.1	36.1
	4.	35	8.8	44.9
	5.	24	6.1	51.0
	2.	13	3.3	54.3
	3.	18	4.5	58.8
	6.	18	4.5	63.4
	7.	112	28.3	91.7
	NS	7	1.8	93.4
	NA	26	6.6	100.0
	Total	396	100.0	

Para el análisis de la Tabla 29, se evidencia que el 36.1% de los empresarios afirma que no tienen un método de evaluación de desempeño de sus empleados. Lo que da cuenta de que estos empresarios carecen de mecanismos para medir y retroalimentar el rendimiento de su personal. Un 28.3% indica que sí cuentan con este método de implementación, lo que implica que estos empresarios tienen procesos formales de evaluación de desempeño.

Por otra parte, el 8.8% y el 6.1% seleccionan las opciones 4 y 5 respectivamente, lo que indica que algunas empresas tienen un método de evaluación parcial o moderada, no completamente desarrollado o aplicado.

Sólo el 3.3% y 4.5% eligieron las opciones 2 y 3, lo que representa una minoría de empresarios que tienen algún tipo de método, aunque sea precario, para evaluar el desempeño de sus empleados, mientras que un 1.8% y 6.6% marcaron "NS" y "NA", dando cuenta de que algunos empresarios no respondieron o esta pregunta no aplicaba a su caso particular.

Tabla 30. Plan de mercadeo

Afirmaciones - La empresa tiene un plan de mercadeo (acciones, tácticas y estrategias de posicionamiento o y venta)		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	96	24.2	24.2
	4.	58	14.6	38.9
	5.	34	8.6	47.5
	2.	14	3.5	51.0
	3.	17	4.3	55.3

Afirmaciones - La empresa tiene un plan de mercadeo (acciones, tácticas y estrategias de posicionamie nto y venta)	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
6.	24	6.1	61.4
7.	138	34.8	96.2
NS	4	1.0	97.2
NA	11	2.8	100.0
Total	396	100.0	

Con base en la Tabla 30 se puede indicar que el 24.2% de los empresarios sondeados declara que no tienen un plan de mercadeo. Los porcentajes más altos y considerables indican que más de una cuarta parte de los empresarios no tienen estrategias de posicionamiento y comercialización para sus productos o servicios. Contrariamente, según los hallazgos, el 34.8% tiene un plan de mercadeo, dicho porcentaje indica que un algo más de un tercio de los empresarios mirados abordan sus actividades de marketing horas.

Por último, la alternativa 4 y 5 se eligió por un 14.6 % y un 8.6 %, respectivamente, lo que puede entenderse que en algunas empresas hay un plan de mercadeo, pero parcial; es decir, el plan no se ha desarrollado o aplicado. Las alternativas 2 y 3 marcaron el 3.5% y 4.3%, lo que sugiere que una minoría de empresarios tiene un plan de mercadeo poco estructurado. La opción “NS” y “NA” fue seleccionada por el 1% y 2.8%, lo que puede mostrar que algunos empresarios no respondieron a una pregunta dada o que la pregunta no se aplica a su caso en particular.

Tabla 31. Registro de marca ante la superintendencia de industria y comercio

Afirmaciones - La empresa tiene la marca registrada ante la Superintendenc ia de Industria y Comercio		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	239	60.4	60.4
	4.	8	2.0	62.4
	5.	2	0.5	62.9
	2.	3	0.8	63.6
	3.	3	0.8	64.4
	6.	6	1.5	65.9
	7.	118	29.8	95.7
	NS	5	1.3	97.0
	NA	12	3.0	100.0
	Total	396	100.0	

El análisis de la Tabla 31 da cuenta de que un 60.4% de los empresarios afirmaron que no tienen la marca registrada. Lo que da cuenta de que la mayoría de los encuestados carecen de este activo de propiedad que les podría brindar protección y diferenciación en el mercado.

Por otra parte, un 29.8% indicó que sí tiene el registro de su marca, lo que da cuenta de que estos empresarios han dado el paso importante para blindar legalmente su identidad empresarial.

Sólo el 2%, 0.5% y 0.8% eligieron las opciones 4, 5 y 2/3 respectivamente, lo que sugiere que una minoría pequeña de empresarios tienen la marca registrada de

manera parcial. En contraste un 1,3% y 3% marcaron "NS" y "NA" respectivamente, lo que refiere que algunos empresarios no respondieron o esta pregunta no aplicaba a su caso particular.

Tabla 32. Éxito en los canales de distribución

	Los canales actuales de distribución son satisfactorios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	48	12.1	12.1
	4.	46	11.6	23.7
	5.	30	7.6	31.3
	2.	3	0.8	32.1
	3.	12	3.0	35.1
	6.	43	10.9	46.0
	7.	200	50.5	96.5
	NS	3	0.8	97.2
	NA	11	2.8	100.0
	Total	396	100.0	

En la Tabla 32, el 50.5% de los encuestados afirmaron que los canales de distribución actuales son satisfactorios. Lo que representa alrededor de la mitad de los empresarios consideran que los mecanismos que implementan para llevar sus productos o servicios al mercado son apropiados y cumplen con sus expectativas.

En contraste, un 12.1% señalaron que los canales de distribución no son satisfactorios, lo que sugiere que una parte de los empresarios tiene problemas con los medios que usan para comercializar su oferta.

Además, el 11.6% y el 7.6% seleccionan las opciones 4 y 5 respectivamente, lo que indica que algunas empresas opinan parcial o moderadamente sobre la satisfacción con sus canales de distribución, por ende, no están totalmente conformes ni inconformes con ellos. Solo el 0.8% y 3% seleccionaron las opciones 2 y 3, lo que represento una minoría de empresarios que consideran insatisfactorios sus canales de distribución.

Por otra parte, un 0.8% y 2.8% marcaron "NS" y "NA" respectivamente, lo que implica que algunos empresarios no respondieron o esta pregunta no aplicaba a su caso particular.

Tabla 33. Suficiencia de clientes

Afirmaciones - La empresa tiene suficientes clientes "ideales"		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	35	8.8	8.8
	4.	37	9.3	18.2
	5.	41	10.4	28.5
	2.	10	2.5	31.1
	3.	8	2.0	33.1
	6.	42	10.6	43.7
	7.	215	54.3	98.0
	NS	5	1.3	99.2
	NA	3	0.8	100.0
	Total	396	100.0	

El análisis de la Tabla 33 da cuenta de que un 54.3% de los empresarios afirmaron que tienen suficientes clientes ideales, sugiriendo que más de la mitad de los encuestados consideran que cuentan con una cartera de clientes adecuada y acorde a sus expectativas. Sin embargo, un 8.8% manifestó que no cuentan con suficientes clientes ideales, lo cual implica que una fracción de empresarios perciben que su base de clientes no es suficiente.

El 9.3% y el 10.4% seleccionaron las opciones 4 y 5 respectivamente, lo que muestra que algunos empresarios piensan que tienen una cantidad parcial o moderada de clientes ideales, no totalmente satisfactoria ni insatisfactoria.

Sólo el 2.5% y 2% eligieron las opciones 2 y 3, Dando cuenta de una minoría de empresarios que consideran que no tienen suficientes clientes "ideales".

Finalmente, Un 1.3% y 0,8% respondieron "NS" y "NA" respectivamente, lo que refiere que algunos empresarios no respondieron o esta pregunta no aplicaba a su caso particular.

Tabla 34. Suficiencia de clientes potenciales

Afirmaciones - La empresa genera suficientes clientes potenciales		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	33	8.3	8.3
	4.	50	12.6	21.0
	5.	39	9.8	30.8
	2.	5	1.3	32.1
	3.	14	3.5	35.6
	6.	51	12.9	48.5

Afirmaciones - La empresa genera suficientes clientes potenciales	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
7.	197	49.7	98.2
NS	4	1.0	99.2
NA	3	0.8	100.0
Total	396	100.0	

Según la Tabla 34, el 49.7% de los empresarios manifestó que generan suficientes clientes potenciales. Dando cuenta de alrededor de la mitad de los encuestados, los cuales consideran que cuentan con un nivel adecuado de prospectos o interesados para su negocio. Sin embargo, un 8.3% considera que no generan suficientes clientes potenciales, evidenciando una fracción de empresarios quienes perciben que su proceso de generación de nuevos prospectos es insuficiente.

Por otra parte, el 12.6% y 9.8% seleccionan las opciones 4 y 5 respectivamente, lo que indica que algunos empresarios piensan que generan una cantidad parcial o moderada de clientes potenciales, encontrándose no totalmente satisfechos ni insatisfechos.

Sólo el 1.3% y 3.5% eligieron las opciones 2 y 3, lo que evidencia una minoría de encuestados que consideran que no generan suficientes clientes potenciales.

Finalmente, un 1% y 0.8% marcaron "NS" y "NA" respectivamente, lo que implica que algunos empresarios no respondieron o esta pregunta no aplicaba a su caso particular.

Tabla 35. Metas medibles en el equipo de ventas

Afirmaciones - Existen metas medibles para el equipo de ventas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	130	32.8	32.8
	4.	38	9.6	42.4
	5.	32	8.1	50.5
	2.	10	2.5	53.0
	3.	16	4.0	57.1
	6.	31	7.8	64.9
	7.	111	28.0	92.9
	NS	5	1.3	94.2
	NA	23	5.8	100.0
	Total	396	100.0	

En el análisis de la Tabla 35, se da cuenta, a partir de un porcentaje del 32.8%, que algunos de los empresarios afirman que no tienen metas medibles para el equipo de ventas. Sugiriendo que una parte de los encuestados escasean de objetivos cuantificables y evaluables para sus equipos comerciales.

Por otra parte, un 28% manifestó que sí tienen metas medibles para el equipo de ventas, lo cual implica estos empresarios cuentan con métricas establecidas para su fuerza de ventas. Sin embargo, el 9.6% y el 8,1% eligen las opciones 4 y 5 respectivamente, lo que da cuenta de que algunas empresas tienen metas medibles, pero parciales o moderadas, no completamente desarrolladas o implementadas.

Por otra parte, un mínimo de Un 1,3% y 5,8% quienes respondieron que "NS" y "NA" respectivamente, dando cuenta que algunos empresarios no respondieron o esta pregunta no aplicaba a su caso particular y solo el 2,5% y 4% eligieron las opciones 2 y 3, lo que representa una minoría de empresarios que no tienen metas medibles para su equipo de ventas.

Tabla 36. Logro de objetivos en ventas

Afirmaciones - La empresa logra constantemente sus objetivos en ventas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	47	11.9	11.9
	4.	56	14.1	26.0
	5.	46	11.6	37.6
	2.	7	1.8	39.4
	3.	11	2.8	42.2
	6.	41	10.4	52.5
	7.	177	44.7	97.2
	NS	4	1.0	98.2
	NA	7	1.8	100.0
	Total	396	100.0	

Según la Tabla 36, un 44.7% de los encuestados afirmaron que logran constantemente sus objetivos de ventas. Sugiriendo así que casi la mitad de los encuestados tienen un buen desempeño y alcance de sus metas comerciales. Sin embargo, un 11.9% indica que no logran sus objetivos de ventas, lo cual refiere a una fracción de empresarios que enfrenta dificultades para lograr sus propósitos de venta.

Por otra parte, el 14.1% y 11.6% seleccionaron las opciones 4 y 5 respectivamente, evidenciando que algunos empresarios tienen un logro parcial o moderado de sus objetivos de ventas, es decir, no totalmente satisfactorio ni insatisfactorio. Además, el 1.8% y 2.8% seleccionaron las opciones 2 y 3, lo que representa una minoría de empresarios que no logran sus objetivos de ventas. Un 1% y 1.8% marcaron "NS" y "NA" respectivamente, lo que da cuenta que algunos empresarios no respondieron o esta pregunta no aplicaba a su caso particular.

Tabla 37. Redes sociales de la empresa

Afirmaciones - La empresa tiene redes sociales		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	121	30.6	30.6
	4.	37	9.3	39.9
	5.	26	6.6	46.5
	2.	12	3.0	49.5
	3.	16	4,0	53.5
	6.	25	6.3	59.8
	7.	150	37.9	97.7
	NS	2	0.5	98.2
	NA	7	1.8	100.0
	Total	396	100,0	

El análisis de la Tabla 37, representa que un 30.6% de los empresarios afirmaron que no disponen de redes sociales, es decir, carecen de presencia en plataformas digitales sociales. En contraste, un 37.9% respondió que sí cuentan con redes sociales, lo cual denota que este porcentaje de empresarios han adoptado este canal de promoción y comunicación con sus clientes.

Por otra parte, el 9.3% y 6.6% respectivamente señalaron las opciones 4 y 5, lo que sugiere que algunas empresas tienen redes sociales, pero de manera parcial o moderada, no con un uso intensivo o completo. El 3 % y 4 % eligieron las opciones 2 y 3, lo que representa una minoría de empresarios sin presencia en redes sociales. Un 0.5% y 1.8% marcaron "NS" y "NA" respectivamente, lo que implica que algunos empresarios no respondieron o que esta pregunta no aplicaba a su caso particular.

Tabla 38. Plataformas digitales de la empresa

Afirmaciones - La empresa tiene plataformas digitales		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	182	46.0	46.0
	4.	28	7.1	53.0
	5.	18	4.5	57.6
	2.	14	3.5	61.1
	3.	8	2.0	63.1
	6.	25	6.3	69.4
	7.	105	26.5	96.0
	NS	1	0.3	96.2
	NA	15	3.8	100.0
	Total	396	100.0	

Según la Tabla 38, el 46 % de los encuestados afirmó no tener plataformas digitales. Sugiriendo así que alrededor la mitad de los empresarios escasean de herramientas tecnológicas para interactuar con sus clientes o comercializar sus productos/servicios. En contraste, un 26.5% respondió que sí tienen plataformas digitales, dando cuenta de que han implementado soluciones digitales en sus negocios.

Por otra parte, el 7.1% y el 4.5% seleccionaron las opciones 4 y 5 respectivamente, indicando que algunas empresas tienen plataformas digitales, parcial o moderadas, que no son completas o completas. El 3.5% y 2% eligieron las opciones 2 y 3, representando a una minoría de empresarios sin plataformas digitales, mientras que un 0.3% y 3.8% marcaron "NS" y "NA", evidenciando que algunos encuestados no respondieron o no aplicaban a su caso particular.

Tabla 39. Plan de medios de comunicación de la empresa

Afirmaciones - La empresa tiene un plan de medios de comunicación		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	172	43.4	43.4
	4.	30	7.6	51.0
	5.	21	5.3	56.3
	2.	9	2.3	58.6
	3.	20	5.1	63.6
	6.	25	6.3	69.9
	7.	103	26.0	96.0
	NS	6	1.5	97.5
	NA	10	2.5	100.0
	Total	396	100.0	

El análisis de la Tabla 39 señala que un 43.4% de los empresarios que afirman no tener un plan de medios de comunicación, y que casi la mitad de los encuestados carecen de estrategias y acciones definidas para promover y divulgar sus empresas. Sin embargo, un 26% manifestó que sí tiene un plan de medios de comunicación, por ende, estos empresarios cuentan con una visión más estructurada para la comunicación de su oferta.

Por otra parte, el 7.6% y 5.3% eligieron las opciones 4 y 5 respectivamente, lo que da cuenta de que algunas empresas tienen un plan de medios, pero de manera parcial o moderada, no completamente desarrollado o implementado, y solo el 2.3% y 5.1% de los encuestados eligieron las opciones 2 y 3, lo que representa una minoría de empresarios que tienen un plan de medios de comunicación, aunque sea de forma precaria.

Finalmente, un 1.5% y 2.5% marcaron "NS" y "NA" respectivamente, lo que implica que algunos empresarios no respondieron o esta pregunta no aplicaba a su caso particular.

Tabla 40. Diseño de contenidos publicitarios

Afirmaciones - La empresa diseña los contenidos publicitarios		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	149	37.6	37.6
	4.	40	10.1	47.7
	5.	20	5.1	52.8
	2.	9	2.3	55.1
	3.	18	4.5	59.6
	6.	21	5.3	64.9
	7.	126	31.8	96.7
	NS	3	0.8	97.5
	NA	10	2.5	100.0
	Total	396	100.0	

De acuerdo con la Tabla 40, el 37.6% de los empresarios afirmó que no diseñan los contenidos publicitarios. Esto sugiere que este porcentaje de los encuestados carecen de procesos internos para la creación y desarrollo de material promocional.

Un 31.8% afirma que sí diseñan los contenidos publicitarios, denotando que estos empresarios pueden generar sus propios materiales de publicidad y marketing.

Por otra parte, el 10.1% y 5.1% respondieron las opciones 4 y 5, respectivamente, considerando que algunas empresas diseñan los contenidos publicitarios, pero de manera parcial o moderada. Un 2.3% y 4.5% eligieron las opciones 2 y 3, representando a una minoría de empresarios sin capacidad de diseñar sus propios contenidos publicitarios.

Finalmente, un 0.8% y 2.5% marcaron "NS" y "NA" respectivamente, lo que implica que algunos empresarios no respondieron o esta pregunta no aplicaba a su caso particular.

Tabla 41. Canales digitales de distribución para la comercialización de productos

Afirmaciones - La empresa utiliza canales digitales de distribución para la comercialización de los productos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	114	28.8	28.8
	4.	20	5.1	33.8
	5.	18	4.5	38.4
	2.	15	3.8	42.2
	3.	18	4.5	46.7
	6.	31	7.8	54.5
	7.	166	41.9	96.5
	NS	3	0.8	97.2
	NA	11	2.8	100.0

Afirmaciones - La empresa utiliza canales digitales de distribución para la comercialización de los productos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Total		396	100.0	

Analizando la Tabla 41, se da cuenta del 28.8% de los empresarios, quienes refieren que no utilizan canales digitales de distribución. Sugiriendo así que estos aún dependen de medios tradicionales para comercializar sus productos o servicios. En contraste el 41.9% respondió que sí utilizan canales digitales de distribución, dando cuenta de que encuestados han adoptado soluciones digitales para llegar a sus clientes. Mientras que el 5.1% y 4.5% seleccionan las opciones 4 y 5 respectivamente, lo que indica que algunas empresas usan canales digitales, pero parcial o moderadamente, no de forma integral.

Por otra parte, el 3.8% y 4.5% seleccionaron las opciones 2 y 3, lo que representa una minoría de empresarios que definitivamente no utilizan canales de distribución digitales. Un 0.8% y 2.8% marcaron "NS" y "NA", lo que implica que algunos empresarios no respondieron o esta pregunta no aplicaba a su caso particular.

Tabla 42. Personal para la innovación empresarial

La empresa cuenta con un personal encargado en realizar los procesos de innovación empresarial		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	180	45.5	45.5

La empresa cuenta con un personal encargado en realizar los procesos de innovación empresarial	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
4.	32	8.1	53.5
5.	17	4.3	57.8
2.	18	4.5	62.4
3.	15	3.8	66.2
6.	21	5.3	71.5
7.	96	24.2	95.7
NS	4	1.0	96.7
NA	13	3.3	100.0
Total	396	100.0	

De acuerdo con la Tabla 42, se evidencia que el 45.5% de los empresarios no tienen personal encargado de innovación, lo que denota que los encuestados carecen de recursos humanos dedicados a impulsar procesos de innovación en sus empresas. En contraste, un 24.2% respondió que sí tiene personal encargado de innovación. Por otra parte, solo el 8.1% y 4.3% seleccionaron las opciones 4 y 5 respectivamente, evidenciando así que algunas empresas tienen personal de innovación, pero de manera parcial o moderada, no de forma exclusiva o permanente.

Por otra parte, el 4.5% y 3.8% eligieron las opciones 2 y 3, lo que da cuenta de una minoría de empresarios que no tienen personal dedicado a la innovación. Mientras que un 1% y 3.3% respondieron "NS" y "NA" respectivamente, lo que denota que algunos empresarios no respondieron o esta pregunta no aplicaba a su caso particular.

Tabla 43. Plan de cultura e innovación

Afirmaciones - La empresa tiene plan de cultura e innovación		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	190	48.0	48.0
	4.	34	8.6	56.6
	5.	19	4.8	61.4
	2.	12	3.0	64.4
	3.	20	5.1	69.4
	6.	16	4.0	73.5
	7.	90	22.7	96.2
	NS	4	1.0	97.2
	NA	11	2.8	100.0
	Total	396	100.0	

El análisis de la Tabla 43 evidencia que el 48% de los encuestados respondió que no tienen un plan de cultura e innovación. Dando cuenta de que alrededor de la mitad de los empresarios no presentan una estrategia integral para fomentar una mentalidad y prácticas innovadoras en sus organizaciones. Sin embargo, un 22.7% respondió afirmativamente, puesto que sí tienen un plan de cultura e innovación y cuentan con iniciativas más estructuradas para promover la innovación.

Por otra parte, el 8.6% y 4.8% eligieron las opciones 4 y 5 respectivamente, indicando que algunas empresas tienen planes de innovación, de manera parcial o moderada, más no completamente desarrollados o aplicados. Solo el 3 % y 5.1% seleccionaron las opciones 2 y 3, lo que da cuenta de una minoría de empresarios que no tienen plan de cultura e innovación, mientras que un 1% y 2.8% marcaron

"NS" y "NA" respectivamente, lo que implica que algunos empresarios no respondieron o no aplicaba a su caso particular.

Tabla 44. Necesidad de recursos financieros para innovar

Afirmaciones - La empresa actualmente requiere recursos financieros para innovar		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	81	20.5	20.5
	4.	21	5.3	25.8
	5.	23	5.8	31.6
	2.	11	2.8	34.3
	3.	8	2.0	36.4
	6.	27	6.8	43.2
	7.	205	51.8	94.9
	NS	9	2.3	97.2
	NA	11	2.8	100.0
	Total	396	100.0	

De acuerdo con la Tabla 44, se evidencia que el 20.5% de los empresarios afirmó que no requieren de recursos financieros para innovar. Lo que sugiere que una parte de los encuestados cuentan con los recursos necesarios o no ven la necesidad de financiación para impulsar procesos de innovación. Sin embargo, un 51.8% respondió que sí requiere recursos financieros para innovar, lo cual implica que más de la mitad de los empresarios perciben que necesitan capital para desarrollar iniciativas innovadoras.

Por otra parte, el 5.3% y 5.8% eligieron las opciones 4 y 5 respectivamente, lo que denota que algunas empresas tienen una necesidad parcial o moderada de recursos

financieros para innovar, no tienen una necesidad totalmente urgente ni inexistente. Mientras que el 2.8% y 2% eligieron las opciones 2 y 3, lo que evidencia una minoría de empresarios que no requieren recursos financieros para innovar.

Finalmente, un 2.3% y 2,8% marcaron "NS" y "NA" respectivamente, lo que implica que algunos empresarios no respondieron o esta pregunta no aplicaba a su caso particular.

Tabla 45. Productos financieros de la empresa

Afirmaciones - La empresa cuenta con productos financieros (código QR, pasarela de pago, cuenta bancarias y tarjetas de crédito)		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1.	95	24.0	24.0
	4.	19	4.8	28.8
	5.	22	5.6	34.3
	2.	7	1.8	36.1
	3.	10	2.5	38.6
	6.	30	7.6	46.2
	7.	200	50.5	96.7
	NS	3	0.8	97.5
	NA	10	2.5	100.0
	Total	396	100.0	

El análisis de la Tabla 45 da cuenta de que el 24% de los empresarios respondió que no cuentan con productos financieros. Sugiriendo que este porcentaje de los

encuestados carecen de herramientas digitales y soluciones de pago para facilitar las transacciones con sus clientes. Por otra parte, un 50.5% respondió que sí disponen de productos financieros, evidenciando que más de la mitad de los empresarios han implementado este tipo de tecnologías y servicios en sus negocios. Mientras que el 4.8% y 5.6% seleccionaron las opciones 4 y 5 respectivamente, lo que indica que algunas empresas tienen productos financieros, pero de manera parcial o moderada.

Solo el 1.8% y 2.5% seleccionaron las opciones 2 y 3, siendo empresarios una minoría sin productos financieros, y un 0.8% y 2.5% marcaron "NS" y "NA" respectivamente, lo que implica que algunos empresarios no respondieron o no aplicaba a su caso particular.

En la siguiente tabla se presenta una clasificación de las empresas según las respuestas obtenidas de los empresarios en la fase de caracterización en tanto, según la información anterior, es posible segmentar las empresas según sus características sociodemográficas, características socioeconómicas, nivel de relacionamiento comercial, nivel de formalización, nivel de innovación y nivel de posicionamiento.

Tabla 46. Segmentación de las empresas en fase de caracterización

Perfil	Características Sociodemográficas	Características Socioeconómicas	Nivel de Relacionamiento Comercial	Nivel de Formalización	Nivel de Innovación	Nivel de Posicionamiento	Total
Tradicionales de Baja Innovación	Pequeñas, mayoría personas naturales, operan localmente	Ingresos bajos, pocos empleados	Bajo	Bajo	Muy Bajo	Bajo	120

Tradicional en Crecimiento	Pequeñas y medianas, combinación de personas naturales y jurídicas	Ingresos medios, empleados en crecimiento	Medio	Medio	Bajo	Medio	90
Innovadores en Desarrollo	Medianas, mayoría personas jurídicas, enfoque en crecimiento	Ingresos altos, empleados especializados	Alto	Medio	Medio	Alto	60
Innovadores de Alto Impacto	Grandes, mayoría personas jurídicas, operan en múltiples municipios	Ingresos muy altos, gran cantidad de empleados	Muy Alto	Alto	Alto	Muy Alto	25
Digitalmente Transformados	Variedad de tamaños, alto uso de tecnología	Ingresos variables, dependientes de tecnología	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto	35
Emergentes en Tecnología	Pequeñas y medianas, adoptan tecnología progresivamente	Ingresos medios, tecnología en implementación	Medio	Medio	Medio	Medio	40
Innovadores Sociales	Diversos tamaños, enfoque en impacto social	Ingresos variables, proyectos de impacto social	Alto	Medio	Alto	Medio	15
Resilientes y Adaptativos	Pequeñas, adaptan prácticas según contexto	Ingresos bajos a medios, flexibles en operaciones	Medio	Bajo	Medio	Bajo	11

Con base en la información de la Tabla 46, es posible realizar una descripción de los perfiles obtenidos, de la siguiente forma:

1. Tradicionales de Baja Innovación

Las empresas tradicionales de baja innovación suelen ser pequeñas, principalmente gestionadas por personas naturales y operan localmente. Estas empresas tienen ingresos bajos y pocos empleados, lo que limita su capacidad de inversión en innovación. Su nivel de relacionamiento comercial es bajo, ya que tienen pocas alianzas y redes comerciales. La formalización de sus procesos y estructuras es mínima, y no suelen adoptar nuevas tecnologías ni métodos innovadores. Estas empresas tienden a tener un bajo posicionamiento en el mercado debido a la falta de diferenciación y escasa presencia en el entorno competitivo (Dávila, 2015).

2. Tradicionales en Crecimiento

Las empresas tradicionales en crecimiento incluyen tanto pequeñas como medianas empresas, con una combinación de personas naturales y jurídicas como gestores. Estas empresas tienen ingresos medios y un número creciente de empleados. Su nivel de relacionamiento comercial es medio, comenzando a formar alianzas y redes comerciales. Están en un proceso inicial de formalización de sus procesos y estructuras. Aunque empiezan a explorar nuevas tecnologías, su nivel de innovación es bajo. Su posicionamiento en el mercado es medio, con un reconocimiento creciente debido a su expansión gradual (Lee et al., 2023).

3. Innovadores en Desarrollo

Estas son medianas empresas gestionadas mayoritariamente por personas jurídicas, enfocadas en el crecimiento. Tienen ingresos altos y emplean a personal especializado y bien capacitado. Su nivel de relacionamiento comercial es alto, con alianzas estratégicas y redes comerciales sólidas. La formalización de sus procesos

y estructuras es media, pero están en constante mejora. Invierten significativamente en nuevas tecnologías y métodos, alcanzando un nivel de innovación medio. Su posicionamiento en el mercado es alto, con buena presencia y reconocimiento de marca (Churchill & Lewis, 1983).

4. Innovadores de Alto Impacto

Las empresas innovadoras de alto impacto son grandes y están gestionadas principalmente por personas jurídicas. Operan en múltiples municipios y tienen ingresos muy altos, con una gran cantidad de empleados. Su nivel de relacionamiento comercial es muy alto, con alianzas estratégicas globales y amplias redes comerciales. Estas empresas tienen procesos y estructuras altamente formalizados y un fuerte enfoque en la investigación y desarrollo. Su nivel de innovación es alto y tienen un posicionamiento muy alto en el mercado, con una sólida presencia y alto reconocimiento de marca (Lee et al., 2023).

5. Digitalmente Transformados

Este perfil incluye empresas de diversos tamaños que hacen un alto uso de tecnología en todas sus operaciones. Tienen ingresos variables, pero dependen significativamente de la tecnología para su funcionamiento. Su nivel de relacionamiento comercial es muy alto, con una fuerte presencia en mercados digitales y redes comerciales tecnológicas. La formalización de sus procesos es muy alta, con sistemas digitalizados y automatizados. Estas empresas adoptan y desarrollan constantemente nuevas tecnologías, alcanzando un nivel de innovación muy alto. Su posicionamiento en el mercado es muy alto, con una fuerte presencia digital y alto reconocimiento de marca (Mazzarol & Reboud, 2020).

6. Emergentes en Tecnología

Las empresas emergentes en tecnología son principalmente pequeñas y medianas, y adoptan la tecnología de manera progresiva. Tienen ingresos medios y están en proceso de implementar y experimentar con tecnología. Su nivel de relacionamiento comercial es medio, con redes comerciales en desarrollo. La formalización de sus procesos es también media, pero en crecimiento. Adopción gradual de nuevas tecnologías, alcanzando un nivel de innovación medio. Su posicionamiento en el mercado es medio, con una presencia y reconocimiento moderados (Jung et al., 2008).

7. Innovadores Sociales

Este perfil incluye empresas de diversos tamaños que se enfocan en el impacto social y comunitario. Tienen ingresos variables y proyectos dirigidos a mejorar el bienestar social. Su nivel de relacionamiento comercial es alto, con alianzas estratégicas y redes en el ámbito social. La formalización de sus procesos es media, adaptada a sus proyectos sociales. Estas empresas tienen una fuerte orientación hacia la innovación social, alcanzando un nivel de innovación alto. Su posicionamiento es medio, con un reconocimiento creciente en el ámbito social y comunitario (Pansuwong et al., 2023).

8. Resilientes y Adaptativos

Las empresas resilientes y adaptativas son principalmente pequeñas y tienen una alta capacidad de adaptación a los cambios contextuales. Tienen ingresos bajos a medios y son flexibles en sus operaciones y estrategias. Su nivel de relacionamiento

comercial es medio, con redes comerciales adaptativas. La formalización de sus procesos es baja, pero sus estructuras son flexibles y adaptables. Estas empresas se enfocan en la innovación adaptativa y la resiliencia, alcanzando un nivel de innovación medio. Su posicionamiento en el mercado es bajo, con una presencia discreta y reconocimiento limitado (Reboud & Séville, 2016).

RESULTADOS ENTREVISTA A EXPERTOS

Se destaca la importancia de la innovación como un motor clave para el desarrollo empresarial y territorial. Estos expertos aportan conocimientos valiosos sobre cómo las empresas pueden implementar estrategias innovadoras para mejorar su competitividad y sostenibilidad, así como para contribuir al desarrollo económico y social de sus comunidades. Por ejemplo, el E19 se destaca que ha tenido “12 años de experiencia en asesoría empresarial y consultoría”. Asimismo, el E7 se destaca como “Asesor y consultor empresarial de emprendimiento de fortalecimiento empresarial en todos los campos de la gestión de una organización ya sea pública, privada o mixta”.

La consulta con los expertos revela una vasta experiencia profesional en diversas áreas clave para el desarrollo empresarial. Los expertos entrevistados tienen un historial diverso que abarca consultoría empresarial, capacitación, talleres, y la coordinación de procesos sociales y juveniles en el sector público. Esta experiencia multifacética les permite abordar las necesidades empresariales desde múltiples perspectivas, asegurando una comprensión integral para el desarrollo de servicios empresariales adecuados.

Muchos de los expertos tienen una sólida trayectoria en la gestión de conocimiento y capital intelectual, la estructuración y gestión de negocios, y la formación y mentoría en áreas como marketing y ventas. Su capacidad para gestionar y formular

proyectos es evidente, con algunos expertos habiendo trabajado durante cinco años en esta área específica. Además, su colaboración con instituciones como la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, la Cámara de Comercio de Medellín, la Corporación Universitaria Americana, y varias universidades prestigiosas refuerza su conocimiento práctico y teórico en la gestión empresarial. Un ejemplo de esto es el experto E4, quien menciona: “He trabajado con la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, con la Cámara de Comercio de Medellín, con la Corporación Universitaria Americana, con la Universidad de Antioquia, Universidad de Medellín, con la UPB, con Fundagester y con Cadena S.A”.

La experiencia docente es un denominador común entre los expertos, con algunos acumulando más de 13 años en este campo y habiendo trabajado en proyectos de innovación e investigación tanto a nivel nacional como internacional. Su participación en concursos y retos, como el Quinto concurso Capital Semilla de la Alcaldía de Medellín y el Reto Renault Box de SOFASA, subraya su capacidad para desarrollar y ejecutar proyectos innovadores y exitosos. Además, su participación en entidades del ecosistema empresarial colombiano, como Innpulsa, CTA, Creame y Ruta N, así como a nivel internacional con el TEC de Monterrey, destaca su alcance y relevancia en el ámbito empresarial, como lo afirma el experto E19: “Docente universitario, consultor y asesor experto en gestión de la innovación y la tecnología; vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva; transformación digital, marketing, emprendimiento digital; gestión de proyectos; emprendimiento y transferencia de tecnología”.

La experiencia en consultoría financiera y empresarial también es significativa entre los expertos. Algunos han servido como consultores financieros y empresariales, además de ser docentes universitarios en módulos financieros y peritos evaluadores certificados. Otros han trabajado como asesores y consultores empresariales

durante más de 10 años, enfocándose en el acompañamiento a emprendedores de alto impacto y en procesos de innovación empresarial. Esta combinación de experiencia en consultoría y educación les permite ofrecer *insights* bien fundamentados y prácticos.

Finalmente, algunos expertos han desempeñado roles directivos en programas de emprendimiento y aceleradoras corporativas, gestionando la innovación abierta y asesorando en emprendimiento, el desarrollo y la creación de empresas. Con más de 20 años de experiencia en diferentes áreas administrativas, productivas, de proyectos, turísticas y de formación profesional, su contribución es integral y diversa. Además, su membresía en redes de innovación social y sus certificaciones en metodologías y herramientas *Lean* y proyectos, refuerzan su capacidad para dirigir y coordinar proyectos empresariales e innovadores de manera efectiva y eficiente.

Así lo demuestra la siguiente tabla:

Tabla 47. Expertos en roles directivos

	Describe su experiencia profesional
	Resultados
E1	Consultor empresarial, Capacitador, Tallerista, Coordinador de procesos sociales y juveniles en el sector público
E2	Gestión de conocimiento y capital intelectual, Estructurador y gestor de negocios, activos de conocimiento y capital intelectual, formador y mentor, marketing y ventas
E3	Gestor y formulador de proyectos por 5 años
E4	He trabajado con la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, con la Cámara de Comercio de Medellín, con la Corporación Universitaria Americana, con la Universidad de Antioquia, Universidad de Medellín, con la UPB, con Fundagester y con Cadena S.A.
E5	Más de 13 años como docente, he trabajado en diferentes proyectos de innovación e investigación a nivel nacional e internacional.
E6	Ganadora Quinto concurso Capital semilla Alcaldía Medellín 2006, Ganadora experiencia significativa de aprendizaje 2008 Ministerio Educación Nacional, Beca investigación Alcaldía de Medellín, "La

	gestión como factor determinante en las empresas culturales colombianas” 2013, Participante Shark Thank Colombia (invierten 5 tiburones) 2018, y ganadora Reto Renault Box (Sofasa) 2023. 20 años de experiencia acompañando empresas en diferentes entidades del ecosistema en Colombia cómo: Innpulsa, CTA, Creame, Ruta N, entre otras y a nivel internacional con el TEC de Monterrey
E7	Profesor e investigador universitario, asesor y consultor empresarial, creador, director, operador y evaluador de proyectos sociales y empresariales.
E8	Consultor Financiero y Empresarial, Docente Universitario de Pregrado y Posgrado en módulos financieros, además, soy perito Avaluador Certificado.
E9	Asesora y consultora Empresarial con más de 10 años de experiencia.
E10	20 años de experiencia en el acompañamiento a emprendedores de alto impacto y procesos de innovación empresarial. Durante 8 años fui la Coordinadora del Programa de Emprendimiento de la Universidad Pontificia Bolivariana, 5 años subdirectora del Parque del Emprendimiento de la Alcaldía de Medellín; Gerente por 1 año de la Aceleradora Corporativa de la Organización Sodimac Corona. Desde hace 7 años me desempeño como directora de Innovación Abierta en Estrategik Ventures. Soy docente, conferencista y asesora en emprendimiento, innovación y creación de empresas.
E11	Profesional con más de veintiún (21) años de experiencia en diferentes áreas tanto administrativas, productivas, de proyectos, turísticas y de formación profesional.
E12	15 años de experiencia en áreas administrativas y de formación profesional
E13	Miembro activo de la Red de Innovación Social desde la Educación Superior (RISES: 12 Universidades), con experiencia de veintitrés años en el sector privado y quince en el sector público. Formador y ejecutor como coordinador en múltiples proyectos con el Estado Colombiano. Experto en Participación Ciudadana e Inclusión Social y con amplia experiencia en Dirección y Coordinación de proyectos empresariales e innovación. Gestor de la Innovación Internacional certificado por Ruta N y Purdue University. También con varias certificaciones en metodologías y herramientas Lean y proyectos. Actualmente Comisionado Internacional en Derechos Humanos. Su otra pasión es la docencia universitaria, donde se ha desempeñado por más de 17 años en diferentes Universidades del País en cursos de pregrado y posgrado, y también como asesor de trabajos de investigación, entre otros.
E14	Consultor empresarial, Asesor y empresario
E15	Desarrolladora de negocios
E16	Profesional con habilidades en las ciencias humanas, consultor empresarial y gestor de oportunidades innovadoras y sostenibles
E17	Docente Universitario con más de 20 años de experiencia en programas de administración y gerencia, consultor, directivo universitario de nivel internacional.
E18	Abogada
E19	Docente universitario, consultor y asesor experto en gestión de la innovación y la tecnología; vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva; transformación digital, marketing, emprendimiento digital; gestión de proyectos; emprendimiento y transferencia de tecnología.
E20	A lo largo de mis 15 años de experiencia profesional, he ocupado roles clave en diversas organizaciones, lo que me ha permitido desarrollar una perspectiva integral de la industria textil y de

materiales. Soy socia fundadora de Woma SAS, una empresa dedicada a la innovación en materiales y soluciones tecnológicas. En esta empresa, he liderado proyectos de investigación y desarrollo que han resultado en la obtención de cuatro patentes internacionales y una nacional, enfocadas en nuevos materiales y tecnologías avanzadas para pantallas digitales. Mi trabajo ha sido reconocido a nivel internacional, habiendo recibido tres premios por procesos de innovación y desarrollos innovadores en Londres, Bélgica y Dubái. Además, en 2016, fui reconocida como uno de los 100 gerentes del año por la revista Gerente, un honor que destaca mi capacidad de liderazgo y mi contribución al crecimiento y desarrollo del sector. Paralelamente, he desempeñado roles de asesoría estratégica en diversas juntas directivas en Colombia, donde he aportado mi experiencia y conocimientos para guiar a las organizaciones en su camino hacia la innovación y la eficiencia operativa. Mi enfoque siempre ha sido impulsar la transformación digital y la adopción de nuevas tecnologías para mejorar la competitividad de las empresas.

En el ámbito académico, he acumulado 18 años de experiencia docente, enseñando en universidades y programas de formación especializada. He diseñado y dictado cursos en ingeniería textil, ciencia de materiales, y gestión de la innovación, siempre buscando inspirar y preparar a la próxima generación de profesionales en mi campo. Mi pasión por la educación y la investigación se refleja en mi compromiso constante con el desarrollo profesional y académico.

EXPERIENCIA EN CÁMARA DE COMERCIO

Los expertos revelan una notable diversidad y profundidad en sus perfiles profesionales, con una vasta experiencia en diversas áreas clave para el desarrollo empresarial. Todos los expertos entrevistados han tenido experiencia significativa trabajando con cámaras de comercio, lo que les otorga un conocimiento práctico y relevante sobre las necesidades y desafíos específicos que enfrentan estas entidades.

Muchos de los expertos han trabajado con cámaras de comercio en múltiples regiones, incluyendo la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, la Cámara de Comercio de Medellín, la Cámara de Comercio de Armenia, la Cámara de Comercio de Manizales y otras Cámaras de Comercio en Antioquía, Bogotá, Santander, Pereira, Valle del Cauca, Cauca y Casanare. Esta experiencia les permite comprender de manera integral el entorno empresarial en diversas regiones del país y adaptar sus recomendaciones a contextos específicos como lo afirma el E20 “colaborado con la cámara de comercio de Medellín y la cámara de comercio de Bogotá en proyectos de innovación, desarrollo empresarial

y de economía circular, he sido speaker de eventos, líder de proyectos y he proporcionado asesorías y he participado en iniciativas de transformación digital”.

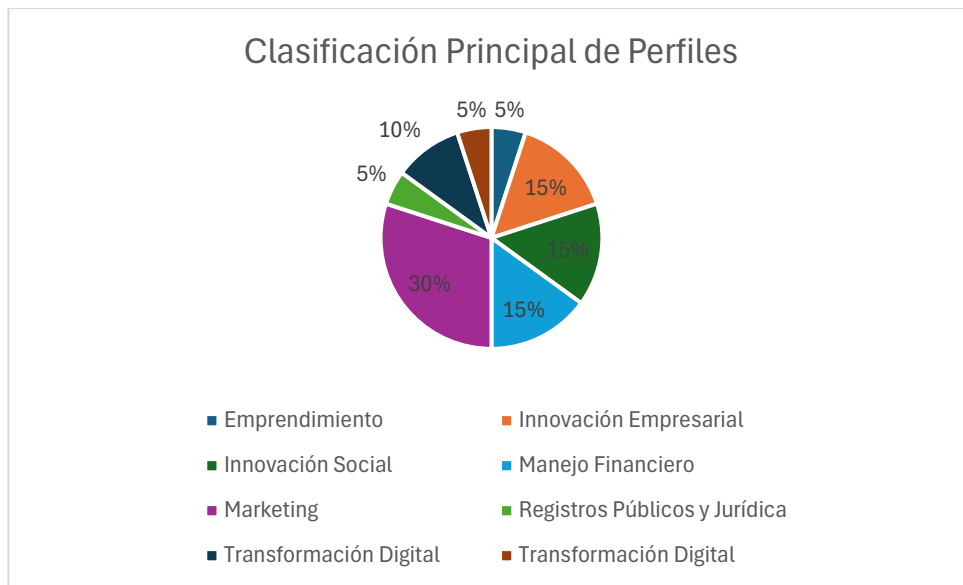
Tabla 48. Área con mayor más experiencia

ID	Resultados	Clasificación Principal
E1	Transformación Digital, Innovación Empresarial, Innovación Social	Transformación Digital
E2	Innovación Empresarial	Innovación Empresarial
E3	Transformación Digital, Innovación Empresarial, Innovación Social	Transformación Digital
E4	Innovación Social, Administrativa	Innovación Social
E5	Innovación Empresarial, Innovación Social	Innovación Social
E6	Marketing, Transformación Digital, Innovación Empresarial, Innovación Social	Marketing
E7	Costos, Manejo Financiero, Marketing, Transformación Digital, Innovación Empresarial, Innovación Social, Asociatividad y Redes Empresariales, transformación cultural, negociación y resolución de conflictos.	Marketing
E8	Costos, Manejo Financiero, Diagnóstico Financiero, Costos, Presupuestos, Rentabilidad del Negocio, Valoración de Empresas, Evaluación Financiera de Proyectos, Modelos de Negocio y Planes de Negocio., además de Docencia Universitaria en Pregrado y Posgrado.	Manejo Financiero
E9	Marketing, Innovación Empresarial, Innovación Social	Marketing
E10	Innovación Empresarial	Innovación Empresarial
E11	Costos, Marketing, Innovación Empresarial, Innovación Social, Administrativas, proyectos, formativas y productivas	Innovación Empresarial
E12	Costos, Manejo Financiero, Transformación Digital, administrativas, Fondo Emprender (Asesoría en formalización, puesta en marcha y fuente de financiación)	Manejo Financiero
E13	Marketing, Transformación Digital, Innovación Empresarial, Innovación Social, Estrategia, gestión organizacional,	Marketing
E14	Emprendimiento	Emprendimiento
E15	Costos, Manejo Financiero, Innovación Empresarial	Manejo Financiero

ID	Resultados	Clasificación Principal
E16	Innovación Social	Innovación Social
E17	Marketing, Innovación Empresarial, Innovación Social, Emprendimiento de alto impacto para la transformación de territorios	Marketing
E18	en la parte de registro públicos y jurídica	Registros Públicos y Jurídica
E19	Marketing, Transformación Digital, Innovación Empresarial, Innovación Social, vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva; gestión de proyectos, emprendimiento digital	Marketing
E20	Transformación Digital, Innovación Empresarial	Transformación Digital

A continuación, se presenta una gráfica que asocia la palabra clave más relevante para los perfiles de expertos.

Figura 2. clasificación perfiles de expertos



La consulta con los expertos revela una profunda experiencia en áreas clave para el desarrollo empresarial, destacando principalmente en marketing, manejo financiero, transformación digital, innovación empresarial e innovación social.

La *transformación digital* es una de las áreas con mayor experiencia entre los expertos entrevistados. Muchos de ellos han trabajado en proyectos relacionados con la digitalización de procesos empresariales, marketing digital, gestión de tecnología y vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Este conocimiento es crucial para ayudar a las empresas a adaptarse a las nuevas tecnologías y mejorar su eficiencia y competitividad en un entorno cada vez más digital.

La *innovación empresarial* también destaca como un área de gran experiencia. Los expertos han trabajado en diversas iniciativas de innovación, desarrollando nuevos modelos de negocio, evaluando la rentabilidad de proyectos y facilitando la creación de entornos propicios para el emprendimiento. Su experiencia incluye la formulación y gestión de proyectos innovadores, así como la asesoría a empresas en la implementación de estrategias innovadoras que impulsen su crecimiento y sostenibilidad.

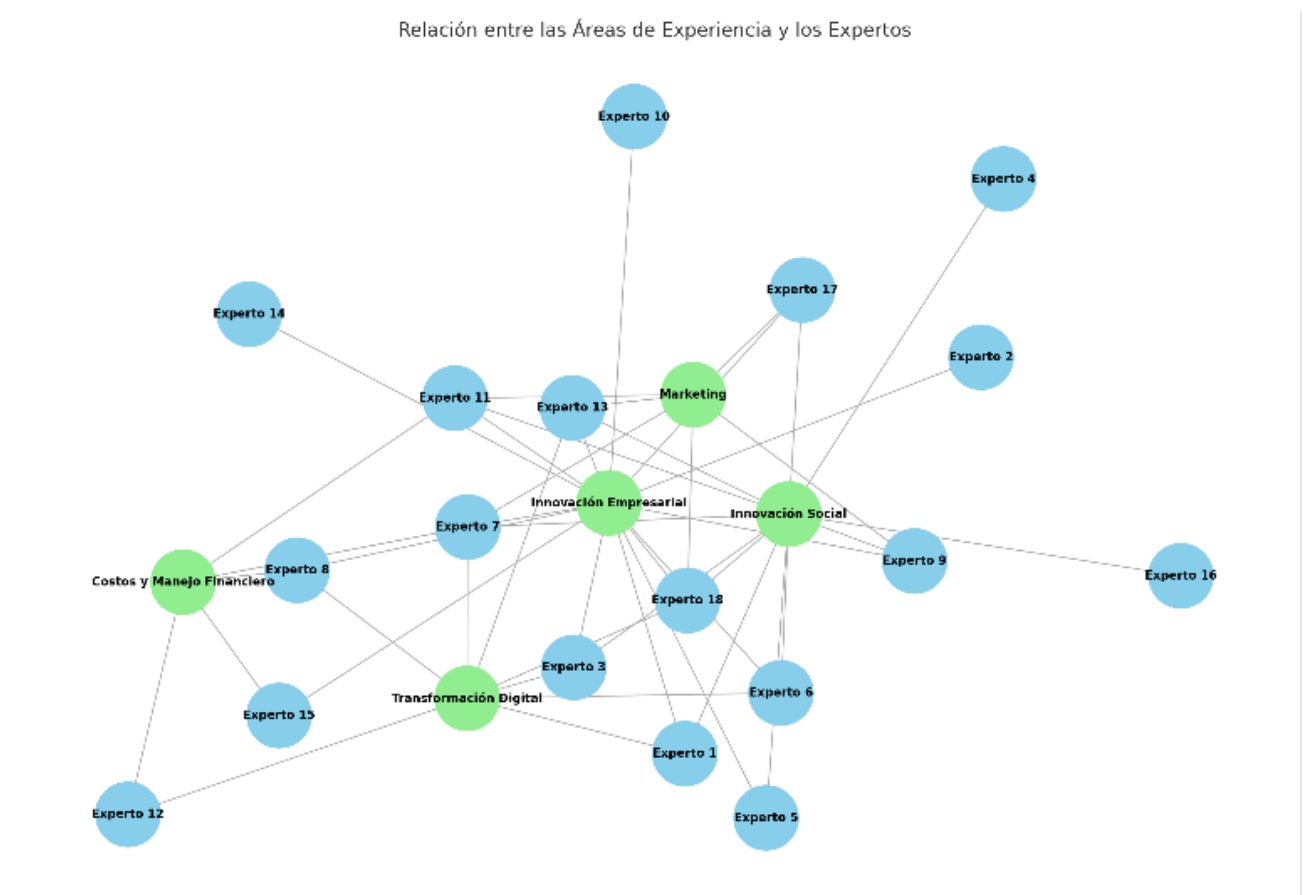
En cuanto a la *innovación social*, los expertos han participado en proyectos que buscan generar un impacto positivo en la sociedad a través de la innovación. Han trabajado en la implementación de estrategias que promueven el desarrollo social y territorial, la transformación cultural y la resolución de conflictos. Esta experiencia les permite diseñar servicios empresariales que no solo son rentables, sino también socialmente responsables y alineados con el desarrollo comunitario.

Además de estas áreas principales, los expertos también tienen experiencia significativa en *marketing* y *manejo financiero*. Han trabajado en la creación y ejecución de estrategias de *marketing*, ayudando a las empresas a mejorar su presencia en el mercado y atraer a más clientes. En el ámbito financiero, han asesorado a empresas en la gestión de costos, la valoración de empresas, la

evaluación financiera de proyectos y la planificación financiera, lo cual es esencial para garantizar la viabilidad y el éxito a largo plazo de las empresas.

La grafica siguiente es la relación entre las áreas de experiencia y los expertos. Permite entender que los expertos cuentan con 2 o más áreas de experiencia, lo cual subraya la importancia y riqueza de la consulta a expertos.

Figura 3. Relación entre las áreas y los expertos



Ahora bien, ¿Cuál es el rango de costo promedio que las empresas han indicado estar dispuestas a pagar por nuevos servicios empresariales que satisfagan necesidades no cubiertas actualmente?

Tabla 49. Rangos salariales para la satisfacción de necesidades no cubiertas

ID	Resultados	Categoría
E1	Salario mínimo legal vigente	Salario Mínimo Legal Vigente (SMMLV) o menos
E2	8.000.000 mensuales	Más de 5.000.000
E3	2.000.000	1.000.000 a 2.000.000
E4	El costo promedio estaría entre \$1.000.000 a \$2.000.0000	1.000.000 a 2.000.000
E5	En promedio 100.000 mensuales dependiendo del nivel de dificultad y de la necesidad de la solución.	Salario Mínimo Legal Vigente (SMMLV) o menos
E6	entre \$100.000 y \$300.000	100.000 a 500.000
E7	Por mi experiencia está entre el 1 y el 3% de las utilidades de la empresa.	Porcentaje de utilidades
E8	Mínimos, porque pese a que expresan la necesidad de mayor acompañamiento, no tienen una intención directa de pagar por los mismos.	Salario Mínimo Legal Vigente (SMMLV) o menos
E9	He escuchado en las empresas que he asesorado que estarían dispuesta a pagar entre un rango de \$200.000 y 300.000 por nuevos servicios que les ayude a cerrar brechas en sus empresas.	100.000 a 500.000
E10	En cuanto a servicios de entrenamiento/formación en emprendimiento e innovación corporativa (CULTURA), las empresas están dispuestas a invertir entre 30 a 100 millones de pesos por año. En cuanto al TESTEO de nuevas oportunidades de negocio mediante productos digitales, las empresas están dispuestas a pagar hasta 30 millones pesos mensuales. En lo referente al desarrollo de INTRAEMPREDIMIENTOS el fee mensual puede estar alrededor de los 25 millones de pesos + bolsa de recursos de experimentación de al menos el mismo valor del fee. Por otra parte el costo promedio de implementar programas de innovación abierta dependerá del alcance del scouting, número de retos y tiempo de experimentación, como del alcance mismo del Programa. Estos programas pueden tomarse entre 7 a 15 meses y oscilan entre los 200 y 500 millones de pesos.	Más de 5.000.000
E11	20%	Porcentaje de utilidades
E12	20%	Porcentaje de utilidades

ID	Resultados	Categoría
E13	Está entre \$150.000 y \$800.000 más que todo en servicios contables y tributarios y otras asesorías que les permita cumplir con regulación como SST e incremento en ventas.	100.000 a 500.000
E14	200 a 450 mil	100.000 a 500.000
E15	Las Startup hasta un SMMLV	Salario Mínimo Legal Vigente (SMMLV) o menos
E16	Entre medio salario mínimo y un salario mínimo vigente	Salario Mínimo Legal Vigente (SMMLV) o menos
E17	10 millones para Pymes, 50 millones para empresas de tamaño mediano y grande entre 100 a 250 millones.	Más de 5.000.000
E18	200.000 a 500.000	100.000 a 500.000
E19	medio salario mínimo, más que todo asesorías jurídicas, tributarias, contables, de costos y de cumplimiento de normas	Salario Mínimo Legal Vigente (SMMLV) o menos
E20	El rango de costo promedio que las empresas están dispuestas a pagar varía entre \$500.000 y \$5.000.000, dependiendo de la complejidad y el alcance del servicio.	500.000 a 5.000.000

La determinación del costo promedio que las empresas están dispuestas a pagar por nuevos servicios empresariales es crucial para las cámaras de comercio, ya que permite ajustar la oferta de servicios a las necesidades y capacidades financieras de las empresas. Los expertos, con una vasta experiencia en la interacción y asesoramiento a empresas a través de cámaras de comercio, ofrecen una perspectiva integral basada en sus observaciones directas. Estas interacciones constantes con empresarios les permiten entender mejor cuánto estarían dispuestos a invertir las empresas en servicios que aborden necesidades no cubiertas actualmente.

Los expertos proporcionan una variedad de estimaciones sobre los costos que las empresas están dispuestas a pagar, reflejando las diferencias en tamaño y sector de las empresas. Algunos mencionan cifras concretas, como entre \$1.000.000 y

\$2.000.000 mensuales, o entre \$200.000 y \$300.000 por servicios específicos que ayuden a cerrar brechas en sus operaciones. Otros indican que las empresas estarían dispuestas a pagar hasta un salario mínimo mensual legal vigente para servicios críticos como asesorías jurídicas, tributarias y de cumplimiento de normas. En cuanto a servicios más especializados, como entrenamiento en emprendimiento e innovación, las empresas grandes pueden invertir significativamente más para proyectos de gran envergadura. Asimismo, afirma E9: “He escuchado en las empresas que he asesorado que estarían dispuesta a pagar entre un rango de \$200.000 y 300.000 por nuevos servicios que les ayude a cerrar brechas en sus empresas”. Sin embargo, E4 plantea que “El costo promedio estaría entre \$1.000.000 a \$2.000.0000”.

Aun así, no todas las empresas están dispuestas a pagar altos costos por estos servicios. Algunos expertos han observado que, aunque las empresas expresan la necesidad de mayor acompañamiento, su disposición a pagar es limitada, especialmente en el contexto de pequeñas y medianas empresas (Pymes). Los startups, por ejemplo, pueden destinar hasta un salario mínimo mensual legal vigente para estos servicios. Esta diversidad en la disposición a pagar resalta la importancia de ofrecer una gama de servicios con diferentes niveles de complejidad y costo, adaptados a las capacidades financieras de cada tipo de empresa. Finalmente, E16 justifica este costo en que las empresas Mipymes están dispuesta a pagar “Entre medio salario mínimo y un salario mínimo vigente”.

Tabla 50. Tiempo requerido de las Cámaras de Comercio con respecto al asesoramiento empresarial y desarrollo del proceso

ID	Resultado
E1	2 horas semanales por empresa
E2	3 a 4 meses
E3	8 horas mensuales con procesos de generación de capacidades

ID	Resultado
E4	Después de la experiencia obtenida en campo con las empresas y unidades productivas, el tiempo prudente por producto para estar con ellas está en un lapso de 2 horas, máximo 3 horas dado las dinámicas y operaciones de estas.
E5	Dependiendo de la complejidad de las asesorías, puede ir de unos días hasta entre 1 y 3 meses. En términos de tiempo, el proceso completo puede variar desde unos pocos días hasta varias semanas, dependiendo de la complejidad de la consulta y la disponibilidad de recursos. Respecto al proceso, se tiene primero una solicitud, evaluación inicial, asignación de recursos, asesoramiento y seguimiento.
E6	Depende del programa, en fábricas de productividad son 60 horas, un programa para incrementar ventas y hacer conexiones comerciales aprox. 50 horas, en transformación digital aprox. 40, modelo de negocios y sofisticación de producto 40, algunas manejan banco de horas para consultas o temas puntuales de 10 horas y funciona muy bien
E7	Los empresarios son muy celosos por su tiempo, ya sea porque cuentan con poco tiempo real para dedicar a otros temas que no sean la labor que garantice la supervivencia empresarial, como también por la generalizada idea de que dedicar tiempo para estudiar e incorporar conocimientos a la empresa es perder el tiempo. Hay que llegar a una eficiencia en los tiempos y una pedagogía experiencial y constructivista que les permita aprender y aplicar generando valor para que quieran seguir en los procesos de formación y acompañamiento.
E8	Pensaría en un mínimo de 50 horas por empresarios, esto considerando que se debe dar acompañamiento en módulos financieros, administrativos, legales, operativos, comerciales, etc. Todo posterior a una etapa de diagnóstico.
E9	La Cámara de comercio debe tener más asesoría en el tiempo a las empresas, si bien es cierto presta un excelente acompañamiento, los empresarios piden que sea en el tiempo para poder generar mayores resultados, frente a los productos que ofrece.
E10	El tiempo depende del tipo de servicio. Procesos de cultura pueden tomar programas de alrededor 30 a 100 horas y por genera se tan en talleres grupales y prácticos de entre 3 y 4 horas. Los de testeo, un mínimo de 2 a 3 meses y los de desarrollo de negocios o innovación abierta, entre 6 a 15 meses, donde se debe involucrar un equipo de profesionales dedicado a la gestión, experimentación, puesta en marcha y presentación de resultados
E11	Dos (2) horas promedio por asesoría (de acuerdo con la necesidad). La duración depende en gran medida del diagnóstico empresarial, las brechas encontradas y el plan de acción propuesto para acompañar al comerciante.
E12	2 horas promedio por asesoría (de acuerdo con la necesidad), identificación de necesidades a través diagnóstico, plan de acción y metas propuestas (se priorizan las necesidades en el orden que indica el empresario), su duración total puede estar entre 3 a 5 meses.
E13	En mi experiencia para que haya un verdadero impacto en generación de empleos formales, incremento en ventas, sostenibilidad empresarial e innovación en productos/servicios o innovación de procesos en las pymes al menos un año. Ya si son asuntos puntuales como implementación de un cuadro de mando integral, facturación

ID	Resultado
	electrónica o sistemas de gestión en solo unos meses lo pueden lograr. Estos dos elementos anteriores siempre y cuando se haga IN SITU de manera individual. Con respecto a conferencias y capacitaciones grupales es poco lo que el empresario introyecta y aplica en la empresa.
E14	Mínimo 4 meses de acompañamiento y otros cuatro meses de implementación de la estrategia propuesta
E15	Hasta 1 año con asesorías especializadas. Por Área
E16	La efectividad en tiempo radica en la humanización del proceso y la transferencia de conocimiento
E17	Casi siempre se hacen estos procesos con consultores independientes y afines a los propósitos de las organizaciones dada la especificidad de cada empresa.
E18	sí es una asesoría inicial frente a la creación de empresa puede tener un tiempo promedio de una hora
E19	uno o dos meses si son asesorías concretas para que tengan un acompañamiento en la implementación y si es un proceso enfocado a tener mayor impacto, el tiempo sería de 6 meses a 1 año
E20	<p>El tiempo requerido para el asesoramiento empresarial por parte de las Cámaras de Comercio puede variar dependiendo de las necesidades específicas de la empresa y la complejidad del proyecto. Generalmente, las empresas buscan un acompañamiento continuo que puede extenderse de 6 meses a un año. Este tiempo permite una evaluación exhaustiva de la situación actual de la empresa, la formulación de estrategias adecuadas y la implementación gradual de las recomendaciones. El proceso de asesoramiento suele comenzar con una evaluación inicial, donde se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis SWOT) de la empresa. Basado en este diagnóstico, se desarrollan planes estratégicos personalizados que incluyen objetivos claros, acciones específicas y métricas de seguimiento. Durante el período de asesoramiento, se realizan reuniones periódicas para revisar el progreso, ajustar las estrategias según sea necesario y asegurar que se están alcanzando los objetivos establecidos.</p> <p>Además, las Cámaras de Comercio suelen ofrecer recursos adicionales como talleres, seminarios y acceso a redes de contactos que pueden ser beneficiosos para las empresas. Este enfoque integral y continuo asegura que las empresas reciban el apoyo necesario para implementar cambios significativos y sostenibles en sus operaciones.</p>

El tiempo requerido para el asesoramiento empresarial por parte de las Cámaras de Comercio varía considerablemente dependiendo de las necesidades específicas de cada empresa y la complejidad del proyecto. Expertos con amplia experiencia en el campo sugieren que, para lograr un impacto significativo, el asesoramiento puede

extenderse desde unas pocas horas por semana hasta un año completo. Por ejemplo, algunos mencionan que el tiempo prudente por producto es de 2 a 3 horas semanales, considerando las dinámicas y operaciones diarias de las empresas, es como E6 afirma desde su experiencia: “Después de la experiencia obtenida en campo con las empresas y unidades productivas, el tiempo prudente por producto para estar con ellas está en un lapso de 2 horas, máximo 3 horas dado las dinámicas y operaciones de estas”.

Para programas de capacitación y generación de capacidades se indica que un compromiso de 8 horas mensuales es común. Según lo plantea E5 “8 horas mensuales con procesos de generación de capacidades”. Este enfoque permite un desarrollo continuo sin interrumpir significativamente las actividades diarias de la empresa. Por otro lado, para proyectos específicos como el testeo de nuevas oportunidades de negocio mediante productos digitales.

Dependiendo de la complejidad de las asesorías, el tiempo necesario puede oscilar entre unos pocos días hasta varios meses. Por ejemplo, algunos expertos indican que procesos de cultura empresarial pueden tomar entre 30 a 100 horas, y programas de desarrollo de negocios o innovación abierta pueden extenderse de 6 a 15 meses. Estos programas suelen involucrar un equipo dedicado de profesionales para gestionar, experimentar, implementar y presentar los resultados, es así como, el E12, refuerza este planteamiento diciendo lo siguiente:

El tiempo depende del tipo de servicio. Procesos de cultura pueden tomar programas de alrededor 30 a 100 horas y por generarse en talleres grupales y prácticos de entre 3 y 4 horas. Los de testeo, un mínimo de 2 a 3 meses y los de desarrollo de negocios o innovación abierta, entre 6 a 15 meses, donde se debe involucrar un equipo de profesionales dedicado a la gestión, experimentación, puesta en marcha y presentación de resultados.

Por eso es necesario un enfoque común en las Cámaras de Comercio incluye una evaluación inicial, diagnóstico empresarial y la formulación de un plan de acción personalizado. La duración total de estos procesos puede variar de 3 a 5 meses para servicios más específicos, como asesorías contables y tributarias, y hasta un año para programas de impacto mayor que involucran generación de empleos formales, incremento en ventas y sostenibilidad empresarial. La eficiencia del tiempo es clave, ya que los empresarios son celosos de su tiempo debido a la percepción de que dedicar tiempo a la capacitación puede ser visto como una distracción de las actividades que garantizan la supervivencia empresarial.

Para asegurar un acompañamiento efectivo, algunos expertos como E8 sugiere que:

Depende del programa, en fábricas de productividad son 60 horas, un programa para incrementar ventas y hacer conexiones comerciales 50 horas, en transformación digital 40 horas, modelo de negocios y sofisticación de producto 40 horas, algunas manejan banco de horas para consultas o temas puntuales de 10 hora.

La flexibilidad en el tiempo y método de asesoría es fundamental. Los empresarios tienden a preferir métodos pedagógicos experienciales y constructivistas, que les permitan aplicar los conocimientos de manera práctica y obtener resultados tangibles. Esto fomenta una mayor participación y continuidad en los procesos de formación y acompañamiento. Además, el uso de bancos de horas para consultas específicas ha demostrado ser efectivo, ofreciendo hasta 10 horas para temas puntuales.

Tabla 51. Comparación frente a otros servicios de la Cámara Comercio

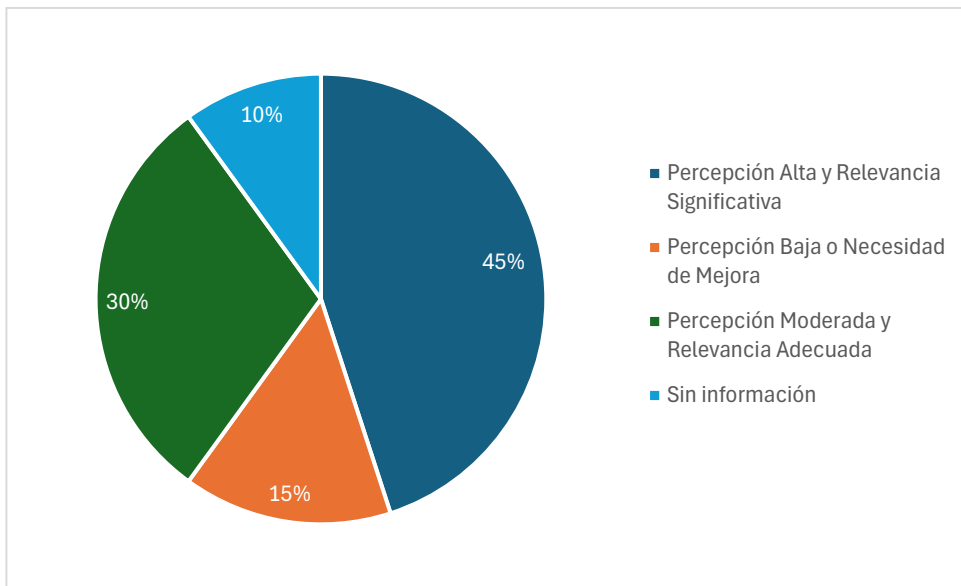
ID	Resultados	Clasificación
E1	Servicios para el fortalecimiento empresarial	Percepción Alta y Relevancia Significativa
E2	Enfoque y compromiso hacia los resultados, menos discurso y más acompañamiento efectivo	Percepción Moderada y Relevancia Adecuada
E3	Con un enfoque más personalizado	Percepción Alta y Relevancia Significativa
E4	Frente a los servicios y oferta como tal de la Cámara, se encuentra en una escala favorable dado las metodologías, herramientas y equipo, talento humano y profesional encargados de realizar el trabajo personalizado y en territorio con estas empresas.	Percepción Moderada y Relevancia Adecuada
E5	Es de relevancia en tanto aporta significativamente a la innovación y consolidación de ecosistemas para la solución a retos y problemáticas en los diferentes sectores.	Percepción Alta y Relevancia Significativa
E6	las empresas están dispuestas a pagar las horas de asesoría si sienten que hay beneficios reales y sienten que la cámara les está subsidiando un %	Percepción Moderada y Relevancia Adecuada
E7	Todos los empresarios y equipos de trabajo incorporados le dan gran valor a los temas y convocatorias de la CCMNA pero es durante el proceso que desertan unos por física necesidad de estar produciendo para la supervivencia, otros por las ideas arraigadas de que detenerse, estudiar, aprender y aplicar es una pérdida de tiempo y otros por falta de cultura, formación y entrenamiento para estudiar y aplicar, es decir que deben "aprender a aprender".	Percepción Baja o Necesidad de Mejora
E8	No lo comparan ya que por lo general no tienen clara la gama de servicios que se ofrecen desde la cámara de comercio.	Percepción Baja o Necesidad de Mejora
E9	Lo comparan bien, sin embargo, puede ser mejor.	Percepción Moderada y Relevancia Adecuada
E10	Los servicios de emprendimiento e innovación corporativa/empresarial son percibidos como de mayor riesgo y más complejidad, sin embargo, son los que generan más impacto y sostenibilidad para las empresas en el mediano y largo plazo.	Percepción Alta y Relevancia Significativa
E11	Lo comparan como un muy buen servicio, ya que incluye un diagnóstico, la creación de un plan de acción y se van haciendo asesorías de manera dinámica que permitan el cierre de brechas empresariales. Es similar al proceso de acompañamiento que se hace en los <i>Mentoring</i> empresariales y especializados del programa	Percepción Alta y Relevancia Significativa

ID	Resultados	Clasificación
	de proveeduría local y con lo trabajado a través del programa de Fábricas de Productividad y Sostenibilidad.	
E12	El asesoramiento empresarial, para los empresarios es de gran relevancia, puesto que este mide las oportunidades de mejora y se proponen acciones que canalizan resultados, existen otros servicios de la cámara con asistencia especializada enmarcada en programas y proyectos; sin embargo no es constante por lo que el empresario solo puede acceder a ellos de acuerdo con el alcance de estos.	Percepción Alta y Relevancia Significativa
E13	Las Cámaras de Comercio en el País deben seguir manejando los servicios llamados “tradicionales” como registro mercantil, conciliación y arbitraje, formalización empresarial, contabilidad, servicio al cliente entre otros; sin embargo, se debe establecer pilotos en prototipos y co-crear con los empresarios de la región, para mirar las tendencias del mercado y poder definir un portafolio real y aterrizado a las características de los comerciantes o pymes de las diferentes áreas de influencia de la Cámaras de Comercio en el País. Es por esta razón que, si comparo lo servicios de las cámaras entre ellas y también con otras instituciones, pienso que deben pensar en tener una unidad de I+D+i o un Centro de Desarrollo Tecnológico (Especializado según la vocación productiva de la región), y a partir de ahí fortalecer los clústeres estratégicos y generar prospectos y servicios más innovadores y que sirvan a los empresarios para la competitividad Glocal.	Percepción Baja o Necesidad de Mejora
E14	Se debe pensar en no sólo acompañamiento al empresario, es importante adelantar procesos de capacitación para nuevos canales de venta, asociatividad y estrategia para el crecimiento de las empresas.	Percepción Moderada y Relevancia Adecuada
E15	De gran valor. Para emprendedores y empresarios	Percepción Alta y Relevancia Significativa
E16	La efectividad en los cambios de procesos	Percepción Alta y Relevancia Significativa
E17	No conozco	Sin información
E18	no entiendo la pregunta	Sin información
E19	los servicios tradicionales son generalmente considerados fundamentales y a menudo tienen una mayor demanda en comparación con otros servicios debido a su naturaleza esencial para el funcionamiento y desarrollo de los negocios	Percepción Moderada y Relevancia Adecuada

ID	Resultados	Clasificación
E20	<p>Los servicios de asesoramiento empresarial ofrecidos por las Cámaras de Comercio son generalmente considerados más accesibles y personalizados en comparación con otros proveedores de servicios. Las Cámaras de Comercio tienen un profundo conocimiento del entorno local y están bien posicionadas para entender las necesidades específicas de las empresas en su región. Este conocimiento les permite ofrecer soluciones más relevantes y prácticas.</p> <p>Además, las Cámaras de Comercio suelen tener amplias redes de contactos y colaboraciones con otras organizaciones, lo que puede facilitar el acceso a recursos adicionales y oportunidades de negocio. En comparación con consultoras privadas, los servicios de las Cámaras de Comercio a menudo son más asequibles, lo que los hace una opción atractiva para pequeñas y medianas empresas que buscan apoyo sin incurrir en costos excesivos.</p>	Percepción Alta y Relevancia Significativa

Las categorías de clasificación de percepción se pueden verificar en la siguiente figura.

Figura 4. Percepción acerca de servicios ofrecidos por la cámara



Los servicios de asesoramiento empresarial ofrecidos por las Cámaras de Comercio son comparados favorablemente frente a otros servicios disponibles dentro de la

misma institución. Los expertos destacan que estos servicios son fundamentales para el fortalecimiento empresarial, ya que están diseñados con un enfoque personalizado y un compromiso hacia resultados tangibles. El E4 plantea que “Frente a los servicios y oferta como tal de la Cámara, se encuentra en una escala favorable dado las metodologías, herramientas y equipo, talento humano y profesional encargados de realizar el trabajo personalizado y en territorio con estas empresas”. A diferencia de otros servicios que pueden ser más generales, el asesoramiento empresarial se adapta específicamente a las necesidades de cada empresa, utilizando metodologías y herramientas que aseguran un acompañamiento efectivo en el territorio.

Este enfoque personalizado es uno de los aspectos más valorados por las empresas, ya que permite una interacción más directa y relevante con los asesores. Los expertos señalan que el asesoramiento empresarial es altamente relevante porque aporta significativamente a la innovación y a la consolidación de ecosistemas que solucionan retos y problemáticas en diversos sectores. Además, las empresas están dispuestas a pagar por estos servicios cuando perciben beneficios reales y sienten que hay un subsidio parcial de la Cámara de Comercio, lo cual aumenta su accesibilidad, es necesario tener en cuenta que para que esto funcione es necesario lo que nos dice el E14 “Se debe pensar en no sólo acompañamiento al empresario, es importante adelantar procesos de capacitación para nuevos canales de venta, asociatividad y estrategia para el crecimiento de las empresas”.

Sin embargo, uno de los desafíos es que algunos empresarios no tienen clara la gama completa de servicios que ofrece la Cámara de Comercio. Esto puede llevar a que no comparen adecuadamente los servicios de asesoramiento empresarial con otros disponibles. Aquellos que sí conocen y utilizan estos servicios tienden a compararlos favorablemente, aunque señalan que siempre hay espacio para

mejorar. En particular, los servicios de emprendimiento e innovación corporativa son vistos como de “mayor riesgo y complejidad”, pero también como aquellos que generan mayor impacto y sostenibilidad a mediano y largo plazo.

El proceso de asesoramiento empresarial es similar al de programas como el de *Mentoring* empresarial y especializado, así como el de Fábricas de Productividad y Sostenibilidad. Estos programas incluyen un diagnóstico inicial, la creación de un plan de acción y asesorías dinámicas para cerrar brechas empresariales, lo que es muy valorado por los empresarios. Sin embargo, se menciona que la asistencia especializada no siempre es constante, dependiendo del alcance de los programas y proyectos en los que se enmarcan.

Las Cámaras de Comercio deben seguir ofreciendo sus servicios tradicionales como registro mercantil, conciliación y arbitraje, formalización empresarial y contabilidad, entre otros. No obstante, es crucial que también se enfoquen en innovar y adaptar sus servicios a las tendencias del mercado. Esto podría incluir el establecimiento de pilotos en prototipos y la co-creación con empresarios para definir un portafolio más relevante y adaptado a las características de los comerciantes o Mipymes en las diferentes áreas de influencia.

Finalmente, el E14 nos plantea que “Los servicios de emprendimiento e innovación corporativa/empresarial son percibidos como de mayor riesgo y más complejidad, sin embargo, son los que generan más impacto y sostenibilidad para las empresas en el mediano y largo plazo”. Es importante que las Cámaras de Comercio no solo se enfoquen en el acompañamiento, sino que también adelanten procesos de capacitación para nuevos canales de venta, asociatividad y estrategias de crecimiento empresarial. Los servicios de asesoramiento empresarial son de gran valor para emprendedores y empresarios, ya que contribuyen a la efectividad de los cambios en los procesos y al desarrollo sostenible de sus negocios. La percepción general es que, aunque los servicios tradicionales son fundamentales, los

programas de asesoramiento empresarial son esenciales para generar un impacto duradero y significativo en la competitividad de las empresas.

Tabla 52. Tres servicios más solicitados en las Cámaras de Comercio según su experiencia

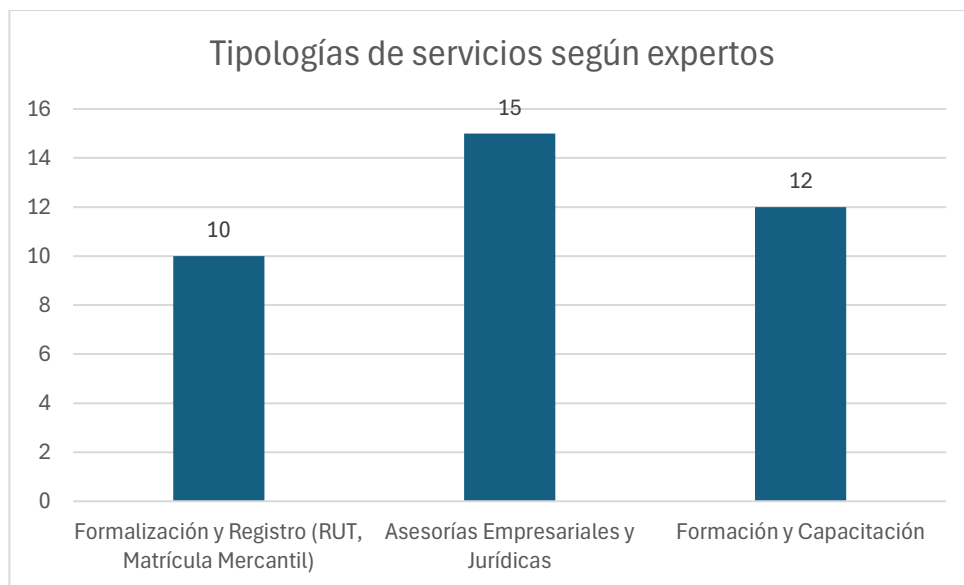
ID	Resultados	Categoría
E1	1. RUT. 2. Matricula mercantil. 3. Asesorías empresariales y jurídicas.	Formalización y Registro (RUT, Matrícula Mercantil) Asesorías Empresariales y Jurídicas
E2	Formación, asesoría comercial, tramites	Asesorías Empresariales y Jurídicas Formación y Capacitación
E3	Formalización Asociatividad Gestión de oportunidades	Formalización y Registro (RUT, Matrícula Mercantil) Formación y Capacitación
E4	Asesorías jurídicas. Asesorías empresariales y Renovación de la matrícula mercantil	Formalización y Registro (RUT, Matrícula Mercantil) Asesorías Empresariales y Jurídicas
E5	Asesoramiento empresarial, formación y capacitación, servicios de <i>networking</i> y eventos empresariales.	Asesorías Empresariales y Jurídicas Formación y Capacitación
E6	Financiero, Comercial y marketing digital	Asesorías Empresariales y Jurídicas
E7	1) Mercadeo y ventas cara a cara, 2) Mercadeo y ventas digitales, 3) Atención y servicio, 4) Contabilidad y finanzas.	Mercadeo
E8	Inscripción, renovación, Capacitación	Formalización y Registro (RUT, Matrícula Mercantil) Formación y Capacitación
E9	Registro Mercantil, Conferencias, Asesorías a los empresarios, clúster. Es	Formalización y Registro (RUT, Matrícula Mercantil)

ID	Resultados	Categoría
		Asesorías Empresariales y Jurídicas
E10	El de formalización empresarial, el de formación y entrenamiento y el de relacionamiento y networking.	Formalización y Registro (RUT, Matrícula Mercantil) Asesorías Empresariales y Jurídicas Formación y Capacitación
E11	Consultorio Empresarial, Servicio Registral y Capacitaciones	Asesorías Empresariales y Jurídicas Formación y Capacitación
E12	registro, capacitaciones, asesoría empresarial	Formalización y Registro (RUT, Matrícula Mercantil) Asesorías Empresariales y Jurídicas Formación y Capacitación
E13	1. Asesoría para la formalización empresarial. 2. Tipo de carga impositiva (tributaria) en persona natural o jurídica. 3. Formalización del Rut ante la DIAN y facturación electrónica.	Formalización y Registro (RUT, Matrícula Mercantil) Asesorías Empresariales y Jurídicas
E14	Asesoría en desarrollo empresarial (estrategia), alfabetización digital, nuevos modelos de negocio y canales digitales de venta.	Asesorías Empresariales y Jurídicas Formación y Capacitación
E15	Finanzas, mercadeo y marketing digital	Formación y Capacitación
E16	Servicio al cliente, marketing digital, costeo	Formación y Capacitación
E17	Se que solicitan formalización empresarial, registro de marcas y propiedad intelectual, asesoría en la búsqueda de nuevos mercados y comercio exterior.	Formalización y Registro (RUT, Matrícula Mercantil) Asesorías Empresariales y Jurídicas
E18	asesoría jurídica, asesoría contable y asesoría empresarial	Asesorías Empresariales y Jurídicas
E19	Registro Mercantil, Formación y Capacitación Empresarial, Asesoría Jurídica	Formalización y Registro (RUT, Matrícula Mercantil) Asesorías Empresariales y Jurídicas Formación y Capacitación
E20	Asesoramiento en Transformación Digital: Con la creciente necesidad de adaptarse a la era digital, muchas empresas buscan orientación sobre cómo implementar tecnologías digitales para mejorar sus procesos, aumentar la eficiencia y mantenerse	Asesorías Empresariales y Jurídicas Formación y Capacitación

ID	Resultados	Categoría
	<p>competitivas.</p> <p>Consultoría en Estrategias de Mercado: Las empresas a menudo necesitan ayuda para desarrollar estrategias de mercado efectivas que les permitan expandir su alcance, entrar en nuevos mercados y mejorar su posicionamiento competitivo.</p> <p>Programas de Formación y Desarrollo de competencias estratégicas: Hay una gran demanda de programas que ofrezcan capacitación en habilidades clave, como liderazgo, gestión de proyectos, marketing digital y otros temas relevantes que pueden ayudar a los empleados a mejorar su desempeño y contribuir al éxito de la empresa.</p>	

En la Figura siguiente, se presenta el número de expertos en relación con los servicios que ofrece la Cámara de Comercio.

Figura 5. Expertos en relación con los servicios de la Cámara Comercio.



1. Formalización Empresarial: El E17 plantea que: “solicitan formalización empresarial, registro de marcas y propiedad intelectual, asesoría en la búsqueda de nuevos mercados y comercio exterior”. La formalización empresarial es un proceso esencial para que las empresas puedan operar legalmente y beneficiarse de diversas ventajas del sistema económico formal. Este servicio incluye la inscripción inicial y la renovación del registro mercantil, asegurando que las empresas cumplan con todas las normativas legales para su funcionamiento. Además, involucra la formalización del Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN, lo cual es crucial para el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Otro aspecto importante es la implementación de la facturación electrónica, que no solo facilita las transacciones comerciales, sino que también garantiza la transparencia y el control fiscal. La formalización empresarial permite a las empresas acceder a financiamiento, participar en licitaciones públicas y establecer relaciones comerciales más formales y confiables, todo lo cual es vital para su crecimiento y sostenibilidad.

2. Asesoría Jurídica y Contable: Para el E18 es importante tener en cuenta “asesoría jurídica, asesoría contable y asesoría empresarial”. Es así como la asesoría jurídica y contable es altamente demandada por las empresas para asegurar que operen dentro del marco legal y fiscal establecido. Este servicio abarca diversas áreas, incluyendo la orientación sobre la estructura jurídica más adecuada para la empresa (ya sea como persona natural o jurídica), la carga impositiva y el cumplimiento de obligaciones fiscales. Además, las empresas buscan asesoría para proteger marcas y propiedad intelectual, lo cual es crucial para salvaguardar sus innovaciones y activos intangibles. La asesoría en comercio exterior y búsqueda de nuevos mercados también es vital, ayudando a las empresas a expandir su alcance y aprovechar oportunidades globales. La correcta gestión contable y fiscal no solo garantiza el cumplimiento legal, sino que también optimiza la eficiencia financiera y la toma de decisiones estratégicas.

3. Formación y Capacitación Empresarial: La formación y capacitación empresarial son servicios clave que permiten a las empresas mejorar sus competencias y mantenerse competitivas en el mercado. Para E20 es importante que haya “una gran demanda de programas que ofrezcan capacitación en habilidades clave, como liderazgo, gestión de proyectos, marketing digital y otros temas relevantes que pueden ayudar a los empleados a mejorar su desempeño y contribuir al éxito de la empresa”. Las Cámaras de Comercio ofrecen una amplia gama de programas de formación, desde alfabetización y marketing digital hasta liderazgo, gestión de proyectos y estrategias de mercado; sin embargo, para E20 esto es adecuado dado que “Las empresas a menudo necesitan ayuda para desarrollar estrategias de mercado efectivas que les permitan expandir su alcance, entrar en nuevos mercados y mejorar su posicionamiento competitivo”. Estos programas ayudan a los empleados y directivos a adquirir habilidades esenciales que pueden mejorar su desempeño y contribuir al éxito de la empresa. Además, las Cámaras de Comercio organizan eventos de *networking* y conferencias que facilitan el intercambio de conocimientos y la creación de redes profesionales. Este enfoque integral en la formación asegura que las empresas no solo mejoren su operativa diaria, sino que también estén preparadas para innovar y adaptarse a los cambios del mercado, asegurando así su sostenibilidad a largo plazo.

Podría describir qué ha observado en la demanda de servicios empresariales en los últimos años

Tabla 53. Demandas de servicios en los últimos años

ID	Resultados	Categoría
E1	Para esto se ha evidenciado que la Cámara de comercio está llegando a los territorios, ya por lo menos no se escucha decir constantemente entre los empresarios "Es que la Cámara solo viene a renovar la matrícula y no vuelve". Gracias a ese abanico de servicios la cercanía de los empresarios y comerciantes con la Cámara tiene un mejor relacionamiento	Mayor Necesidad de Asesoría Especializada y Personalizada

ID	Resultados	Categoría
E2	Incremento de formación	Aumento en Formación y Capacitación
E3	Ya aumentado especialmente en marketing	Incremento en la Demanda de Servicios Digitales y Marketing
E4	Con relación a la demanda de los servicios ofertados por parte de la Cámara de Comercio, se ha evidenciado la importancia y valor empresarial que ha generado impactos reales para las empresas y comercio en general. Es por ello, que la presencia de enlaces, profesionales y otros actores hace que la Cámara siga teniendo ese reconocimiento de marca para continuar con la oferta empresarial. Piden mucho el conocimiento en Redes sociales y marketing digital.	Incremento en la Demanda de Servicios Digitales y Marketing
E5	las demandas que se han acentuado recientemente en atención a la evolución de la situación económica en un entorno postpandemia se asocian con una mayor necesidad de servicios relacionados con la expansión comercial, la innovación y la gestión de talento. Igualmente, necesidades en función de la reestructuración y recuperación.	Innovación y Transformación Empresarial
E6	que los empresarios quieren que los consultores se conviertan en parte de su equipo de trabajo, ya no buscan asesores que vayan a la empresa a decirles que hacer, sino que hagan de la mano con ellos o hagan por ellos en el tema comercial, por ejemplo	Mayor Necesidad de Asesoría Especializada y Personalizada
E7	1) Hoy hay más emprendedores jóvenes y adultos que antes. 2) En los emprendimientos con mucha frecuencia de rompen brechas generacionales y de género, es decir trabajan personas de toda edad y sexo de forma armónica y conjunta. 3) Los nuevos emprendimientos son más permeables al uso de las nuevas tecnologías que los ya llevan más tiempo de operación. 4) Las nuevas tecnologías han logrado cautivas a personas de todas las edades y sexos, debido a su funcionalidad y efectividad. 5) Cada vez más lo empresarios y equipos de trabajo se muestran más abiertos a aprender, recibir acompañamiento y aplicar para la innovación y transformación de sus empresas.	Adaptación Postpandemia y Evolución Tecnológica
E8	Que los empresarios están interesados en aprender, en mejorar, en capacitarse, lo que se les puede dificultar es pagar por dicho acompañamiento.	Aumento en Formación y Capacitación
E9	Se observa una demanda buena, se ve el compromiso de la gente por pertenecer a la Cámara y los que no hacen parte en muchos casos es por desconocimiento. Se procede a capacitar y a orientar el empresario para que haga parte de esta.	Mayor Necesidad de Asesoría Especializada y Personalizada

ID	Resultados	Categoría
E10	Se mantiene una alta demanda en servicios que permitan el desarrollo de una cultura de innovación en los colaboradores de la empresa, en cómo desarrollar nuevas oportunidades de negocios, construir y probar negocios innovadores de su portafolio corporativo y el cómo relacionarse con emprendedores/startups.	Innovación y Transformación Empresarial
E11	La demanda de los servicios empresariales ha tenido un antes, un durante y un después a partir de la pandemia del COVID-19. Antes, se observaba una participación en las capacitaciones y en programas que tuvieran valor para sus empresas, durante la pandemia, los empresarios asistieron a programas de valor que trajera consigo las alternativas de negocio en el marco de coyuntura que se tenía y un después donde se evidencia un empresario más selectivo que busca cada vez programas más especializados con generación de valor y donde se genere una inmersión en cada uno de sus negocios. Es así como la tendencia en los últimos dos años es que el empresario busca más soluciones en financiación, en mejorar su modelo de negocio, sus estrategias de marketing y soluciones para generar nuevas ventas y así apalancar de manera efectiva su empresa.	Innovación y Transformación Empresarial
E12	los empresarios de las subregiones impactadas buscan más que una orientación una solución practica y de bajo presupuesto que les permita generar resultados de crecimiento en ventas y de orden administrativo, con el pasar de los años el crecimiento exige mayor cumplimiento de normatividad y ampliación mercado, buscando una asesoría más especializada y personalizada.	Mayor Necesidad de Asesoría Especializada y Personalizada
E13	<p>A nivel general tenemos pymes que nos está solicitando herramientas tecnológicas con inteligencia artificial y como pueden tener prospectos de clientes y optimizar sus procesos que puedan manejar desde un dispositivo móvil.</p> <p>También se ha incrementado la asesoría en especial para el sector turismo en plataformas como Booking, Airbnb, entre otras.</p> <p>Para el caso de comerciantes y micronegocios, se ha visto una demanda en el manejo de redes sociales; sin embargo, demandan el servicio, pero no están dispuestos a pagar por él. Se debe hacer a través de convenios o alianzas con patrocinadores o aliados públicos y privados.</p>	Incremento en la Demanda de Servicios Digitales y Marketing
E14	Muy poco tiempo de intervención y no se dejan las capacidades instaladas para que los empresarios sigan el proceso.	Adaptación Postpandemia y Evolución Tecnológica
E15	Empresas con necesidades medulares las cuales pueden ser satisfechas a través de las asesorías especializadas con Cámara de Comercio	Mayor Necesidad de Asesoría

ID	Resultados	Categoría
		Especializada y Personalizada
E16	Relevos generacionales en capacidad de mirar nuevos ecosistemas de mercado	Adaptación Postpandemia y Evolución Tecnológica
E17	formalización empresarial, registro de marcas y propiedad intelectual, asesoría en la búsqueda de nuevos mercados y comercio exterior.	Mayor Necesidad de Asesoría Especializada y Personalizada
E18	que los empresarios demandan que los diferentes servicios que presta la cámara en tema de asesorías sean de manera gratuita	Mayor Necesidad de Asesoría Especializada y Personalizada
E19	he observado un cambio significativo y una evolución en la demanda de servicios empresariales ofrecidos por las Cámaras de Comercio, impulsados principalmente por factores tecnológicos, económicos y cambios en las prioridades empresariales. Veo una tendencia hacia los servicios en línea y digitalización, exportaciones, capacitación y desarrollo de habilidades, innovación y desarrollo de negocios, ESE.	Adaptación Postpandemia y Evolución Tecnológica
E20	En los últimos años, he observado un incremento significativo en la demanda de servicios relacionados con la transformación digital y la innovación. Las empresas están reconociendo la importancia de adaptarse a un entorno de negocios en rápida evolución, impulsado por avances tecnológicos y cambios en las expectativas de los consumidores. Esta tendencia se ha visto acelerada por la pandemia de COVID-19, que obligó a muchas empresas a digitalizar sus operaciones y encontrar nuevas formas de llegar a sus clientes. También ha habido un aumento en la demanda de servicios de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa (RSC). Las empresas están cada vez más conscientes de la importancia de adoptar prácticas sostenibles y de demostrar su compromiso con la responsabilidad social. Esto no solo mejora su reputación, sino que también	Innovación y Transformación Empresarial

En los últimos años se ha observado una evolución significativa en la demanda de servicios empresariales ofrecidos por las Cámaras de Comercio. Uno de los cambios más notables es la mayor cercanía y presencia de las Cámaras en los territorios, lo que ha mejorado el relacionamiento con los empresarios.

Anteriormente, existía la percepción de que la Cámara solo se preocupaba por la renovación de la matrícula mercantil. Sin embargo, gracias a un abanico más amplio de servicios, ahora se percibe un mayor compromiso y valor añadido en las actividades de la Cámara. Esto ha fomentado una mejor conexión y confianza entre los empresarios y las Cámaras, incrementando la demanda de sus servicios.

La formación y capacitación han experimentado un notable incremento en la demanda, especialmente en áreas como el marketing digital y el manejo de redes sociales. La pandemia de COVID-19 aceleró la digitalización, obligando a muchas empresas a adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y canales de comunicación. Las empresas, particularmente las pymes, buscan constantemente mejorar sus habilidades digitales para mantenerse competitivas en el mercado actual. El E13 plantea que “(...) se ha visto una demanda en el manejo de redes sociales; sin embargo, demandan el servicio, pero no están dispuestos a pagar por él. Se debe hacer a través de convenios o alianzas con patrocinadores o aliados públicos y privados”. Los servicios relacionados con la gestión de talento, la expansión comercial y la innovación también han visto un aumento en la demanda, reflejando la necesidad de adaptarse a un entorno económico cambiante y postpandemia.

Además, se ha notado que los empresarios demandan asesorías más personalizadas y prácticas. Ya no buscan solo consejos generales, sino que desean que los consultores se conviertan en parte de su equipo de trabajo, trabajando de la mano con ellos para implementar soluciones concretas. Esto es especialmente evidente en áreas como la comercialización, donde los empresarios prefieren que los consultores les ayuden directamente en las actividades comerciales diarias. Este enfoque más colaborativo y práctico ha sido crucial para el éxito de muchas empresas en la implementación de nuevas estrategias. Para el E20 es necesario:

(...) el incremento significativo en la demanda de servicios relacionados con la transformación digital y la innovación. Las empresas están reconociendo la importancia de adaptarse a un entorno de negocios en rápida evolución, impulsado por avances tecnológicos y cambios en las expectativas de los consumidores.

Otro aspecto destacado es el aumento en la demanda de servicios que promuevan la innovación y la creación de nuevas oportunidades de negocio. Las empresas están más abiertas a aprender y recibir acompañamiento para innovar y transformar sus modelos de negocio. La pandemia también impulsó esta tendencia, ya que las empresas buscaron alternativas para sobrevivir y prosperar en un contexto de incertidumbre. Ahora los empresarios buscan programas que ofrezcan soluciones en financiación, mejora de modelos de negocio, estrategias de marketing y generación de nuevas ventas.

En las subregiones, la demanda ha estado orientada hacia soluciones prácticas y de bajo costo que permitan generar resultados inmediatos en términos de crecimiento en ventas y eficiencia administrativa. La necesidad de cumplir con normativas y expandir mercados ha llevado a un aumento en la solicitud de asesorías especializadas y personalizadas. Además, hay un interés creciente en herramientas tecnológicas avanzadas, como la inteligencia artificial, que puedan optimizar procesos y prospectar clientes de manera efectiva desde dispositivos móviles.

Finalmente, se ha observado un relevo generacional en los emprendimientos, con una mayor participación de jóvenes y adultos trabajando juntos de manera armónica y adoptando rápidamente nuevas tecnologías. Este cambio generacional también ha hecho que las empresas sean más permeables a innovaciones tecnológicas y más dispuestas a aprender y aplicar nuevos conocimientos. Sin embargo, a pesar de la alta demanda, algunos empresarios aún muestran reticencia a pagar por

ciertos servicios, prefiriendo que estos se ofrezcan a través de convenios o alianzas que subsidien los costos.

Tabla 54. La tendencia y los factores influyen en la elección de servicios por parte de las empresas

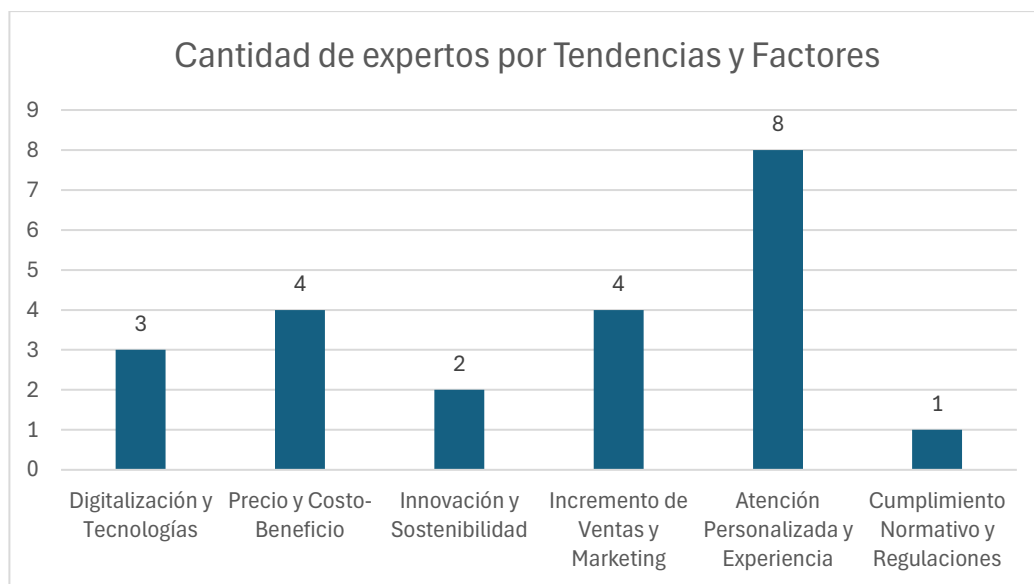
ID	Resultados	Categoría
E1	1. Precios de los paquetes empresariales. 2. Cercanía de sedes en los municipios	Precio y Costo-Beneficio
E2	Pertinencia temática	Atención Personalizada y Experiencia
E3	La demanda del mercado	Incremento de Ventas y Marketing
E4	La elección, radica en gran medida del portafolio de servicios y a su vez el valor de los paquetes empresariales a ofertar.	Precio y Costo-Beneficio
E5	La tendencia está orientada en soluciones que generen valor a corto y mediano plazo, las soluciones estructurales a largo plazo se proponen en función del tamaño de la empresa y en consideración con la existencia o no de unidades de innovación al interior de la empresa. En ese sentido, la elección de servicios por parte de las empresas, no solo parte de la relación costo-beneficio sino en atención a los recursos requeridos para la obtención de resultados (tiempo, recursos humanos, recursos físicos, recursos informáticos, entre otros)	Precio y Costo-Beneficio
E6	lo que determina la decisión de contratar servicios en las cámaras es que se cuente con indicadores medibles al final del acompañamiento, eso para ellos es garantía de que se cumple aquello que contratan	Atención Personalizada y Experiencia
E7	1) Ventas: Ingresos urgente que garanticen el flujo de caja que mantenga viva la empresa. 2) Mercadeo y servicios: Elevar el posicionamiento de marca que fidelice los clientes cautivos y atraiga nuevos y numerosos clientes. 3) Legalidad frente a las cámaras de comercio y el estado que les. Permitan seguir operando.	Incremento de Ventas y Marketing
E8	Ellos elijen servicios de bajo costo o costos cero o servicios que les permitan generar más ingresos.	Precio y Costo-Beneficio
E9	El poder acceder a los múltiples beneficios que ofrecen la Cámara en los diferentes territorios en donde tiene jurisdicción.	Atención Personalizada y Experiencia
E10	1) La velocidad en la respuesta a la necesidad, desde la presentación de la oferta, la resolución de inquietudes hasta el cierre del contrato. 2) Las personas que influyen en la decisión de compra les gusta	Atención Personalizada y Experiencia

ID	Resultados	Categoría
	recibir acompañamiento en el proceso y un trato muy personalizado. 3) Referidos/tener casos de éxito ya implementados. 4) Experiencia, conocimiento y posicionamiento. 4) El precio sigue siendo una variable determinante.	
E11	La tendencia en la demanda de servicios empresariales se ha incrementado, debido a varios factores que influyen en la elección de servicios por parte de los comerciantes como son: - Incremento en ventas - Manejo de herramientas digitales - Oportunidades comerciales - Fuentes de financiación (Como formular un proyecto) - Normatividad	Incremento de Ventas y Marketing
E12	incremento de ventas, visibilidad, manejo de herramientas digitales que optimice procesos y mejore la calidad del servicio al cliente a su vez mejore el proceso de venta, cumplimiento de norma.	Incremento de Ventas y Marketing
E13	1. Cambio de regulaciones tributarias. 2. El precio, por ser más del 90% pymes y la mayoría Mipymes. 3. Otras normatividades que se imponen en el país. 4. Las experiencias exitosas de otras pymes son un factor que motivan a las demás. 5. El posicionamiento, confianza y el acompañamiento de ciertas Cámaras en el País.	Cumplimiento Normativo y Regulaciones
E14	Acompañamiento continuo, referentes expertos en asesoría y gestión.	Atención Personalizada y Experiencia
E15	Los riesgos que la empresa puede identificar en un área específica	Atención Personalizada y Experiencia
E16	Mercados digitales	Digitalización y Tecnologías
E17	El desconocimiento de los procesos, la falta de personal específico con conocimientos técnicos de alto nivel para desarrollar los procesos empresariales.	Atención Personalizada y Experiencia
E18	en fortalecimiento empresarial, los factores que influyen son según la actividad económica que desempeña el empresario	Atención Personalizada y Experiencia
E19	las tendencias creo que van asociada a las tendencias mundiales y casos de éxito que han mostrado ser efectivas, así mismo se van demandando estos servicios para adquirir nuevas habilidades. La transformación digital es una tendencia fuerte, la sostenibilidad, la	Digitalización y Tecnologías

ID	Resultados	Categoría
	innovación y nuevas tecnologías, así como las nuevas regulaciones que se vayan dando	Innovación y Sostenibilidad
E20	<p>La tendencia se inclina hacia la digitalización y la sostenibilidad, con un enfoque cada vez mayor en la innovación y la adaptación a cambios rápidos en el entorno empresarial. Factores como la competitividad del mercado, la presión regulatoria, las expectativas cambiantes de los consumidores y la disponibilidad de nuevas tecnologías influyen en la elección de servicios por parte de las empresas.</p> <p>Las empresas están buscando servicios que les permitan ser más ágiles y resilientes, capaces de adaptarse rápidamente a los cambios y de aprovechar nuevas oportunidades. La presión por mantenerse competitivas y relevantes en un mercado global también impulsa la demanda de servicios que puedan ofrecer ventajas competitivas significativas.</p> <p>Además, la creciente conciencia sobre el impacto ambiental y social de las operaciones empresariales está llevando a más empresas a buscar servicios que les ayuden a implementar prácticas sostenibles y a cumplir con las regulaciones ambientales. Las empresas también están cada vez más interesadas en servicios que promuevan la innovación abierta y la colaboración, lo que les permite aprovechar el conocimiento y los recursos externos para impulsar su desarrollo.</p>	Digitalización y Tecnologías Innovación y Sostenibilidad

A continuación, se relaciona la cantidad de expertos por Tendencias y Factores.

Figura 6. Cantidad de expertos por tendencias y factores



Tendencias en la Demanda de Servicios Empresariales:

Para el E20 las tendencias están enfocadas en

La tendencia se inclina hacia la digitalización y la sostenibilidad, con un enfoque cada vez mayor en la innovación y la adaptación a cambios rápidos en el entorno empresarial. Factores como la competitividad del mercado, la presión regulatoria, las expectativas cambiantes de los consumidores y la disponibilidad de nuevas tecnologías influyen en la elección de servicios por parte de las empresas.

Es así como la demanda de servicios empresariales está claramente orientada hacia soluciones que generen valor a corto y mediano plazo. Los empresarios buscan servicios que les proporcionen resultados tangibles y medibles, como el incremento en ventas, visibilidad de marca y optimización de procesos mediante herramientas digitales. La transformación digital y la sostenibilidad se destacan como áreas clave, impulsadas por la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y a las expectativas crecientes de los consumidores. Además, la pandemia de COVID-19 ha acelerado la digitalización, haciendo que las empresas valoren cada vez más los servicios que les permiten mantenerse competitivos y resilientes en un entorno de negocios en constante evolución.

La sostenibilidad también está ganando importancia, ya que las empresas son cada vez más conscientes del impacto ambiental y social de sus operaciones. Los servicios que ayudan a implementar prácticas sostenibles y a cumplir con las regulaciones ambientales están en alta demanda. Además, la innovación y la adaptación a nuevas tecnologías son tendencias fuertes, con un enfoque en la innovación abierta y la colaboración. Esto permite a las empresas aprovechar conocimientos y recursos externos para impulsar su desarrollo y mantenerse relevantes en un mercado global, por ende, el E20 justifica la importancia en

(...) La creciente conciencia sobre el impacto ambiental y social de las operaciones empresariales está llevando a más empresas a buscar servicios que les ayuden a implementar prácticas sostenibles y a cumplir con las regulaciones ambientales. Las empresas también están cada vez más interesadas en servicios que promuevan la innovación abierta y la colaboración, lo que les permite aprovechar el conocimiento y los recursos externos para impulsar su desarrollo.

Varios factores influyen en la elección de servicios empresariales por parte de las empresas. El precio de los servicios es uno de los determinantes principales, especialmente para las Pymes y Mipymes, que constituyen más del 90% del mercado. Las empresas tienden a optar por servicios de bajo costo o gratuitos. Por ejemplo, E8 plantea que “Ellos elijen servicios de bajo costo o costos cero o servicios que les permitan generar más ingresos”. Esto aplica, particularmente, para aquellos que prometen generar ingresos adicionales o mejorar la eficiencia operativa. La cercanía de las sedes de las Cámaras de Comercio también juega un papel crucial, ya que una mayor proximidad facilita el acceso a los servicios y fortalece el relacionamiento con los empresarios locales.

La pertinencia temática de los servicios es otro factor clave. Las empresas buscan servicios que sean relevantes y específicos a sus necesidades actuales, como la formación en marketing digital, la gestión de talento, y la innovación. La capacidad de los servicios para adaptarse rápidamente a las necesidades de las empresas y ofrecer un acompañamiento personalizado es altamente valorada. Además, la existencia de indicadores medibles al final del acompañamiento garantiza a las empresas que se están cumpliendo los objetivos contratados, lo que refuerza su confianza en estos servicios.

La experiencia previa y los casos de éxito también influyen significativamente en la decisión de contratar servicios. Las empresas confían más en servicios que han

demostrado ser efectivos para otras empresas similares. La capacidad de la Cámara de Comercio para ofrecer un trato personalizado, acompañamiento continuo, y referencias de éxito contribuye a su posicionamiento y confianza entre los empresarios. Finalmente, las regulaciones cambiantes y la necesidad de cumplir con normativas legales y fiscales también impulsan la demanda de ciertos servicios, ya que las empresas buscan asegurar su conformidad y evitar sanciones.

¿Cómo las Cámaras de Comercio podrían mejorar su oferta de servicios para atender mejor las necesidades de las empresas?

Tabla 55. Mejora en la oferta de servicio de la Cámara de Comercio frente a las necesidades de las empresas

ID	Resultados	Categoría
E1	Generando cercanía a través de enlaces en los municipios. Mediante las bases de datos que se tienen, crear equipos estratégicos para trabajar en campo y poder tener contacto directo y personalizado con las empresas.	Cercanía y Personalización
E2	Diversificar para cubrir a todos los segmentos y tipos de empresas, personalizar oferta por segmento.	Cercanía y Personalización
E3	Haciendo análisis de data de información y sacando puntos débiles del sector para accionar procesos de fortalecimiento.	Análisis y Diagnósticos
E4	La mejora continua de la Cámara radica en el trabajo de territorio con las UP, si se tienen más enlaces, más profesionales se tendrá una cercanía con los empresarios, con los comerciantes y demás actores del gremio, por ello, se hace más que necesario, estar en territorio con un equipo capacitado.	Cercanía y Personalización
E5	A través de unidades de innovación que realicen estudios periódicos para comprender las necesidades y desafíos de las empresas en el sector tanto a nivel local, como nacional e internacional. Se debe promover la colaboración y fortalecimiento del tejido empresarial en función de proyectos conjuntos que a través de la digitalización permita el acceso a servicios de manera más conveniente y oportuna.	Innovación y Digitalización
E6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar encuestas de necesidades 2. Ofrecer servicios personalizados 3. Utilizar tecnología para que puedan mejorar la eficiencia, como facilitarles CRM, parrillas de programación de redes. 4. Fortalecer las alianzas entre ellos cuando son de regiones para comercializar productos en conjunto 5. inclusive podría pensarse en abrirles puertas comerciales con 	Cercanía y Personalización Innovación y Digitalización

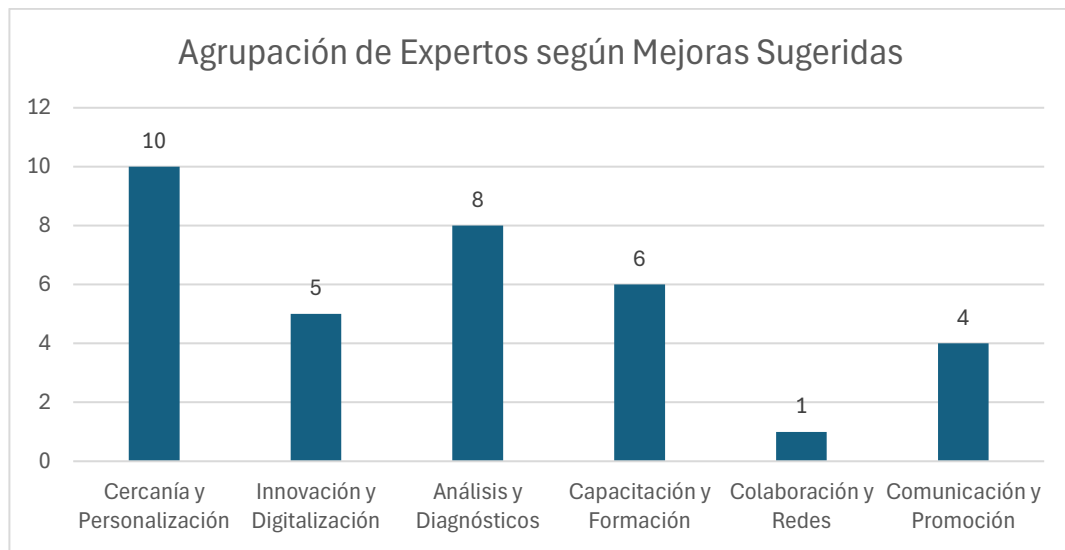
ID	Resultados	Categoría	
	empresas de mayor tamaño así se sentirían que la Cámara les ayuda con su mayor dolor que son las ventas.		
E7	1) Haciendo estudios sectoriales de mercado para ponérselo al servicio a sus afiliados y señalar la ruta de los campos donde se necesitan fundar y poner en operación más empresas. 2) Montar centros de servicios que acompañen hasta su maduración la puesta en marcha y la maduración de las empresas. Acompañamientos, es decir centros de servicios que le brinde a todas las empresas en modo de <i>out sourcing</i> , en los campos: Legales, contables, financieros, diseño e innovación, producción, empaque, bodegaje, logística y despachos, atención y servicio, mercadeo y ventas.	Análisis Diagnósticos	y
		Capacitación Formación	y
E8	Generando una mayor cultura entre los empresarios respecto al valor de sus diferentes servicios, es decir, deben resaltar la propuesta de valor que tienen como cámara y lo mucho que su acompañamiento podría favorecer a los empresarios.	Comunicación Promoción	y
E9	Es clave escuchar al empresario, ¿qué siente el empresario ?, ¿cuál es su expectativa de la Cámara? y sobre todo que el empresario cuente con un acompañamiento permanente en territorio por parte de la Cámara.	Cercanía Personalización	y
E10	Diseñando un Programa de Innovación y Emprendimiento Corporativo que contenga: entrenamientos/Formación, Direcciones técnicas en emprendimiento, programa de retos de innovación abierta entre empresas grandes y pymes afiliados a la Cámara. Acompañamiento en experimentos y testeos de productos/servicios/negocios.	Innovación Digitalización	y
		Capacitación Formación	y
E11	Las Cámaras de Comercio deberían hacer grupos focales por actividad productiva, de servicios o empresariales, para escuchar las necesidades de cada nicho objetivo. Por otra parte, es importante definir el marco de prioridades que se tienen anualmente, con el fin de estructurar un marco de acción por cada actividad económica y así acompañar su cierre de brechas empresariales. Adicionalmente, es importante avanzar en la forma para llegar a los empresarios a través de la buena utilización de la omnicanalidad y en la recordación de la marca.	Análisis Diagnósticos	y
		Comunicación Promoción	y
E12	A través de la identificación de necesidades, presentar propuestas aplicables en nuestro territorio, pensadas para cada segmento empresarial.	Cercanía Personalización	y
		Análisis Diagnósticos	y
E13	1. Su personal interno y consultores externos deben cualificarse y actualizarse permanentemente en innovación y marketing. 2. Mayor empatía con los comerciantes. 3. Escuchar y crear un portafolio más diversificado y por tipo de comerciantes y pymes.	Capacitación Formación	y

ID	Resultados	Categoría
	4. Canales de atención o líneas 24 horas y de calidad para los comerciantes.	Comunicación y Promoción
E14	Fortaleciendo y diversificando el portafolio de servicios, las cámaras están llamadas a ser un socio estratégico de la empresa, se debe entregar soluciones a la medida de cada organización.	Cercanía y Personalización
E15	Ofrecer más servicios especializados y de asesoría técnica para ayudar a las pymes a mejorar su competitividad, como programas de diagnóstico de puntos de venta, capacitación de empleados y asistencia en la adopción de nuevas tecnologías.	Análisis y Diagnósticos Capacitación y Formación
E16	Desde mi viabilidad de los procesos y el acompañamiento permanente.	Cercanía y Personalización
E17	Conociendo sus empresas en profundidad y detectando las reales necesidades de estas.	Cercanía y Personalización Análisis y Diagnósticos
E18	sectorizar las actividades económicas para identificar las necesidades según los sectores económicos.	Análisis y Diagnósticos
E19	Para mejorar su oferta de servicios y atender mejor las necesidades de las empresas, las Cámaras de Comercio podrían considerar varias estrategias tales como: digitalización de servicios, programas de capacitación personalizados, fomentar la innovación y el emprendimiento, fortalecimiento de redes internacionales, asesoría especializada en sostenibilidad, por último, colaboración con instituciones académicas y gubernamentales.	Innovación y Digitalización Capacitación y Formación Colaboración y Redes
E20	Para mejorar su oferta de servicios, las Cámaras de Comercio podrían enfocarse en ofrecer soluciones más personalizadas y adaptadas a las necesidades específicas de cada empresa. Esto podría incluir la realización de diagnósticos detallados para identificar las áreas de mejora y el desarrollo de planes de acción específicos para abordar estas necesidades. Además, las Cámaras de Comercio podrían fortalecer sus alianzas con instituciones académicas, tecnológicas y otras organizaciones relevantes para ofrecer programas de formación y capacitación más avanzados y actualizados. Estas colaboraciones pueden proporcionar a las empresas acceso a los últimos conocimientos y tecnologías, así como a redes de	Cercanía y Personalización Innovación y Digitalización

ID	Resultados	Categoría
	contactos. valiosas. Otro aspecto importante es la mejora de la comunicación y la promoción de los servicios disponibles. Las Cámaras de Comercio podrían utilizar tecnologías digitales y plataformas en línea para llegar a un público más amplio y para facilitar el acceso a sus servicios. Esto incluye el uso de herramientas de marketing digital, redes sociales y otros canales de comunicación para difundir información sobre los programas y servicios disponibles. Finalmente, las Cámaras de Comercio podrían centrarse en la innovación y la mejora continua de sus servicios, asegurándose de que estén alineados con las tendencias y necesidades actuales del mercado. Esto puede incluir la adopción de nuevas tecnologías, la implementación de programas piloto y la recolección de feedback continuo de las empresas para ajustar y mejorar sus ofertas.	Análisis y Diagnósticos Capacitación y Formación Comunicación y Promoción

En la siguiente Figura se presenta la relación de expertos según categoría de mejora sugerida:

Figura 7. Agrupación de expertos según mejoras sugeridas



Para mejorar su oferta de servicios y atender mejor las necesidades de las empresas, las Cámaras de Comercio deben enfocarse en generar mayor cercanía con los empresarios a través de enlaces en los municipios. Esto se puede lograr

mediante la creación de equipos estratégicos que trabajen en campo, permitiendo un contacto directo y personalizado con las empresas. Este enfoque territorial asegura que las Cámaras de Comercio estén presentes y accesibles, lo cual es crucial para construir relaciones de confianza y comprender mejor las necesidades específicas de cada empresa. Además, E11 subraya la necesidad de “Las Cámaras de Comercio deberían hacer grupos focales por actividad productiva, de servicios o empresariales, para escuchar las necesidades de cada nicho objetivo. Por otra parte, es importante definir el marco de prioridades que se tienen anualmente, con el fin de estructurar un marco de acción por cada actividad económica y así acompañar su cierre de brechas empresariales”.

El E14 justifica la importancia de que se siga “Fortaleciendo y diversificando el portafolio de servicios, las cámaras están llamadas a ser un socio estratégico de la empresa, se debe entregar soluciones a la medida de cada organización”. Es así que es esencial que las Cámaras de Comercio diversifiquen su oferta de servicios para cubrir todos los segmentos y tipos de empresas. Personalizar la oferta por segmento y actividad económica permite que los servicios sean más relevantes y efectivos. Realizar análisis de datos y estudios sectoriales para identificar puntos débiles y oportunidades de mejora puede guiar el diseño de servicios específicos que aborden directamente las necesidades y desafíos de las empresas. Esto incluye la creación de un portafolio más diversificado y adaptado a las características de los comerciantes y pymes.

Establecer unidades de innovación que realicen estudios periódicos es una estrategia clave para entender las necesidades y desafíos de las empresas. Estas unidades pueden promover la colaboración y fortalecer el tejido empresarial a través de proyectos conjuntos que faciliten el acceso a servicios de manera más conveniente y oportuna. La digitalización de estos servicios también juega un papel

importante, ya que permite a las empresas acceder a ellos de manera más eficiente y flexible.

Es fundamental escuchar al empresario para entender sus expectativas y necesidades. Realizar encuestas de necesidades, organizar grupos focales y definir un marco de prioridades anuales son métodos efectivos para recoger esta información. Basado en este *feedback*, las Cámaras pueden diseñar programas específicos de innovación y emprendimiento corporativo que incluyan formación, dirección técnica y programas de retos de innovación abierta. Este enfoque asegura que los servicios ofrecidos estén alineados con las necesidades reales del mercado. Es así como el E9 deja un interrogante y una alternativa cómo es “clave escuchar al empresario. ¿qué siente el empresario?, ¿Cuál es su expectativa de la CCCMMNA? y sobre todo que el empresario cuente con un acompañamiento permanente en territorio por parte de la Cámara”.

Las Cámaras de Comercio deberían fortalecer sus alianzas con instituciones académicas, tecnológicas y otras organizaciones relevantes para ofrecer programas de formación y capacitación más avanzados y actualizados. Estas colaboraciones pueden proporcionar a las empresas acceso a los últimos conocimientos y tecnologías, así como a redes de contactos valiosas. Además, es crucial que el personal interno y los consultores externos se cualifiquen y actualicen continuamente en áreas como innovación y marketing para mantener un alto nivel de competencia y relevancia. La E20 concluye diciendo que

(...) fortalecer sus alianzas con instituciones académicas, tecnológicas y otras organizaciones relevantes para ofrecer programas de formación y capacitación más avanzados y actualizados. Estas colaboraciones pueden proporcionar a las empresas acceso a los últimos conocimientos y tecnologías, así como a redes de contactos valiosa.

El uso de tecnologías digitales y plataformas en línea es esencial para mejorar la comunicación y promoción de los servicios disponibles. Las Cámaras de Comercio pueden utilizar herramientas de marketing digital, redes sociales y otros canales de comunicación para llegar a un público más amplio y facilitar el acceso a sus servicios. La omnicanalidad, que incluye líneas de atención 24 horas y servicios accesibles a través de múltiples canales, puede mejorar significativamente la experiencia del usuario y aumentar la satisfacción empresarial.

Finalmente, las Cámaras de Comercio deben centrarse en la innovación y la mejora continua de sus servicios. Esto incluye la adopción de nuevas tecnologías, la implementación de programas piloto y la recolección de *feedback* continuo de las empresas para ajustar y mejorar sus ofertas. Asegurarse de que los servicios estén alineados con las tendencias y necesidades actuales del mercado es crucial para mantenerse relevantes y efectivos en un entorno empresarial en constante cambio.

Mayores desafíos que enfrentan las empresas al intentar implementar procesos de transformación digital.

Tabla 56. Desafíos de las empresas en la implementación de la transformación digital

ID	Resultados	Categoría
E1	En gran medida el acceso a la tecnología ya que gran parte de las empresas que asesoramos todavía no cuentan con equipos avanzados y otro de los aspectos es que dicha información de productos y servicios no se encuentra sistematizada y es una problemática latente para avanzar.	Acceso a Tecnología e Infraestructura
E2	Recursos económicos, claridad en los resultados que realmente se generan para la empresa.	Recursos Económicos y Costos
E3	Falta de una cultura que promueva estas prácticas.	Resistencia al Cambio y Cultura Organizacional
E4	Dentro de los mayores desafíos se encuentra la sistematización del inventario y así mismo, no se cuenta con equipos que estén alineados a las nuevas tendencias tecnológicas y también	Acceso a Tecnología e Infraestructura
E5	Un primer componente es la cultura organizacional en tanto la resistencia al cambio y la falta de mentalidad encaminada hacia la innovación dificulta los procesos en tanto muchas veces los	Resistencia al Cambio y Cultura Organizacional

ID	Resultados	Categoría
	<p>colaboradores consideran que supone un doble esfuerzo y no se reconocen los beneficios que eventualmente se pueden obtener no solo para la empresa sino para todos sus integrantes. En ese mismo sentido, al tener escasa formación en habilidades y talento digital, se dificulta una implementación efectiva.</p> <p>Otro componente de interés se relaciona con la infraestructura tecnológica donde componentes como la integración de sistemas, datos, la seguridad de la información y la privacidad son relevantes para esta transformación.</p> <p>Un componente que también es relevante es el asociado a los costos y el retorno de la inversión, así como los cambios en la experiencia del cliente en tanto la fidelización es de gran importancia.</p>	Recursos Económicos y Costos
E6	Desconocimiento de la tecnología y capacidad para generar contenido.	Falta de Conocimiento y Habilidades Digitales
E7	Ya hemos probado a la sociedad que enseñarles no basta. Hay que montar todo el ecosistema digital con ellos, ponerlo funcionar con ellos, lograr ventas efectivas con ellos y luego a los que sean capaces dejarlos volar solos, pero a los que no tengan las competencias de la creación de contenidos, tomar fotos, estudiar las analíticas, pautar y cerrará ventas digitales, hay que dejarlos acompañando. No todo el mundo es bueno para todo. Hacer ecosistemas tipo clúster que permitan los CSC - Centros de Servicios Compartidos de alta calidad entre las empresas de una misma región.	Falta de Conocimiento y Habilidades Digitales
E8	Cambiar la mentalidad de los empresarios o por lo menos lograr que ellos entiendan el valor de lo que se les ofrece.	Resistencia al Cambio y Cultura Organizacional
E9	La mentalidad del empresario, en muchos casos nos encontramos con personas que son adultos mayores, en donde la transformación digital le es muy difícil, allí es muy latente la brecha, también el acceso a internet en muchos municipios es difícil.	Acceso a Tecnología e Infraestructura Resistencia al Cambio y Cultura Organizacional
E10	1) El principal es la CULTURA, se dificulta la adopción de nuevas herramientas y procesos por parte de los colaboradores. 2) Centrarse más en Software y tecnología complejos, que en el Diseño de una ESTRATEGIA de transformación Digital basada en las personas. 3) La Ciberseguridad. 4) La evolución continua y constante de las necesidades de los clientes.	Resistencia al Cambio y Cultura Organizacional Ciberseguridad y Riesgos Tecnológicos

ID	Resultados	Categoría
E11	<p>Los principales desafíos que enfrentan los empresarios son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento - Capacidad de inversión - Miedo al cambio 	<p>Resistencia al Cambio y Cultura Organizacional</p> <p>Falta de Conocimiento y Habilidades Digitales</p> <p>Recursos Económicos y Costos</p>
E12	Desconocimiento e inversión.	<p>Falta de Conocimiento y Habilidades Digitales</p> <p>Recursos Económicos y Costos</p>
E13	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos 2. Romper paradigmas 3. Falta de personal 4. Nivel académico de los empresarios 5. Actitud y aptitud frente al tema 	<p>Resistencia al Cambio y Cultura Organizacional</p> <p>Falta de Conocimiento y Habilidades Digitales</p> <p>Recursos Económicos y Costos</p>
E14	La gestión al cambio y los recursos.	Resistencia al Cambio y Cultura Organizacional
E15	Falta de una estrategia clara de gestión del cambio: Las empresas a menudo carecen de un plan integral para gestionar el cambio cultural y organizacional necesario para una transformación digital exitosa.	<p>Recursos Económicos y Costos</p> <p>Estrategia y Planificación</p>
E16	Medios propios para migrar a estas realidades de mercado.	Acceso a Tecnología e Infraestructura
E17	La falta de conocimiento, la falta de definición de objetivos por parte de la empresa, la resistencia al cambio de los directivos y la aversión a inversiones que los empresarios desconocen.	<p>Resistencia al Cambio y Cultura Organizacional</p> <p>Falta de Conocimiento y Habilidades Digitales</p>

ID	Resultados	Categoría
		<p>Recursos Económicos y Costos</p> <p>Estrategia y Planificación</p>
E18	falta de conocimiento sobre el uso de herramientas que le permitan innovar en el desarrollo de su actividad.	
E19	<p>La implementación de procesos de transformación digital en las empresas presenta varios desafíos como la resistencia al cambio, falta de experticia y conocimiento tecnológico, costos de implementación, cumplimiento normativo, riesgos tecnológicos y de seguridad cibernética, retorno de inversión, entre otros.</p>	<p>Resistencia al Cambio y Cultura Organizacional</p> <p>Falta de Conocimiento y Habilidades Digitales</p> <p>Recursos Económicos y Costos</p> <p>Ciberseguridad y Riesgos Tecnológicos</p>
E20	<p>Las empresas enfrentan varios desafíos significativos al intentar implementar procesos de transformación digital. Uno de los principales desafíos es la resistencia al cambio, tanto a nivel organizacional como individual. Los empleados y la gerencia pueden mostrar reticencia a adoptar nuevas tecnologías y procesos, debido a la incertidumbre sobre su impacto y la comodidad con los métodos tradicionales. Otro desafío importante es la falta de habilidades digitales y conocimientos técnicos dentro de la organización. Muchas empresas carecen de personal con la capacitación necesaria para implementar y gestionar tecnologías digitales avanzadas, lo que puede dificultar la adopción de nuevas herramientas y procesos.</p> <p>Además, la inversión inicial requerida para la transformación digital puede ser significativa, especialmente para pequeñas y medianas empresas. Los costos asociados con la adquisición de nuevas tecnologías, la capacitación del personal y la reestructuración de los procesos pueden ser prohibitivos para algunas empresas.</p> <p>La integración de nuevas tecnologías con los sistemas existentes también puede ser un desafío. Las empresas deben asegurarse de que las nuevas herramientas sean compatibles</p>	<p>Acceso a Tecnología e Infraestructura</p> <p>Resistencia al Cambio y Cultura Organizacional</p> <p>Falta de Conocimiento y Habilidades Digitales</p> <p>Recursos Económicos y Costos</p> <p>Ciberseguridad y Riesgos Tecnológicos</p>

ID	Resultados	Categoría
	<p>con sus infraestructuras actuales y que puedan integrarse sin problemas en sus operaciones diarias. Esto requiere una planificación cuidadosa y, a menudo, la asistencia de expertos en tecnología.</p> <p>Por último, la ciberseguridad es una preocupación creciente a medida que las empresas digitalizan sus operaciones. La adopción de tecnologías digitales aumenta la exposición a amenazas cibernéticas, lo que requiere la implementación de medidas de seguridad robustas para proteger los datos y sistemas de la empresa.</p>	

La Figura a continuación presenta los resultados obtenidos en función de los desafíos observados por los expertos.

Figura 8. Desafíos observados por los expertos



Uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas al intentar implementar procesos de transformación digital es el acceso a la tecnología adecuada esto respaldado en lo que nos dice el E1: “en gran medida el acceso a la tecnología ya que gran parte de las empresas que asesoramos todavía no cuentan con equipos avanzados y otro de los aspectos es que dicha información de productos y servicios no se encuentra sistematizada y es una problemática latente para avanzar”. Muchas

empresas, especialmente las pequeñas y medianas, no cuentan con equipos avanzados ni con la infraestructura tecnológica necesaria para adoptar nuevas herramientas digitales. Además, la falta de sistematización de la información de productos y servicios es un obstáculo significativo. Los recursos económicos limitados también dificultan la inversión en tecnología y en la formación necesaria para utilizarla eficazmente. La capacidad de inversión y el retorno de la inversión son factores críticos que influyen en la decisión de implementar procesos de transformación digital.

Sin embargo, también es necesario revisar lo que plantea el E5:

Un primer componente es la cultura organizacional en tanto la resistencia al cambio y la falta de mentalidad encaminada hacia la innovación dificulta los procesos en tanto muchas veces los colaboradores consideran que supone un doble esfuerzo y no se reconocen los beneficios que eventualmente se pueden obtener no solo para la empresa sino para todos sus integrantes.

La cultura organizacional y la resistencia al cambio son otros grandes desafíos. Muchas empresas, especialmente aquellas con gerentes y empleados de mayor edad, muestran reticencia a adoptar nuevas tecnologías. Esta resistencia se debe en parte a la falta de una mentalidad orientada hacia la innovación y a la percepción de que la transformación digital implica un esfuerzo adicional sin beneficios inmediatos. La falta de formación en habilidades digitales y talento especializado agrava este problema, dificultando una implementación efectiva. Para superar estos obstáculos es fundamental cambiar la mentalidad de los empresarios y colaboradores, fomentando una cultura que valore la innovación y el aprendizaje continuo.

El desconocimiento sobre las tecnologías digitales y la falta de una estrategia clara son desafíos importantes. Muchas empresas no tienen el conocimiento necesario para elegir e implementar las herramientas digitales adecuadas. Además, la

ausencia de una estrategia integral de gestión del cambio impide que las empresas manejen eficazmente la transición hacia un entorno digital. La falta de claridad en los resultados esperados y la capacidad de generar contenido relevante son barreras adicionales. Para abordar estos problemas, las empresas necesitan desarrollar estrategias claras y basadas en personas, enfocándose no solo en la tecnología, sino también en cómo esta puede beneficiar a todos los involucrados. El E20 justifica la necesidad de

La integración de nuevas tecnologías con los sistemas existentes también puede ser un desafío. Las empresas deben asegurarse de que las nuevas herramientas sean compatibles con sus infraestructuras actuales y que puedan integrarse sin problemas en sus operaciones diarias. Esto requiere una planificación cuidadosa y, a menudo, la asistencia de expertos en tecnología.

Esto debido a que la infraestructura tecnológica y la ciberseguridad son componentes cruciales en la transformación digital. Las empresas deben asegurarse de que sus sistemas actuales puedan integrarse con las nuevas tecnologías, lo que a menudo requiere una planificación cuidadosa y la asistencia de expertos en tecnología. La seguridad de la información y la privacidad son también preocupaciones significativas, ya que la digitalización aumenta la exposición a amenazas cibernéticas. Las empresas deben implementar medidas de seguridad robustas para proteger sus datos y sistemas, lo que puede ser costoso y complejo.

La falta de habilidades digitales dentro de la organización es un desafío significativo. Muchas empresas carecen de personal capacitado para implementar y gestionar tecnologías digitales avanzadas. Esto requiere no solo inversión en formación, sino también la creación de un ecosistema de apoyo que incluya el acompañamiento continuo por parte de expertos. La formación por sí misma no es suficiente; las

empresas necesitan ecosistemas que faciliten la adopción práctica y efectiva de las tecnologías, con apoyo en la creación de contenidos, análisis de datos, y estrategias de ventas digitales.

Finalmente, la transformación digital requiere que las empresas se adapten continuamente a las necesidades evolutivas de los clientes, tanto como al entorno competitivo. La ciberseguridad, la evolución constante de la tecnología, así como la necesidad de mantener la competitividad son factores que deben ser gestionados proactivamente. La implementación de procesos digitales no solo debe enfocarse en la tecnología en sí, sino también en cómo estos cambios impactan la experiencia del cliente y la fidelización. Las empresas deben estar preparadas para invertir en tecnologías emergentes y en la formación continua para mantenerse competitivas y relevantes en un mercado globalizado.

¿Cuáles son las herramientas y tecnologías más efectivas para realizar análisis de datos en el contexto empresarial?

Tabla 57. Herramientas en el análisis de datos en el contexto empresarial

ID	Resultados	Categoría
E1	Transformación digital, crear bases de datos alineadas al sector y el apalancamiento de redes sociales.	Sistemas y Redes Empresariales
E2	Power Bi, Tableau.	Herramientas de Business Intelligence (BI)
E3	Excel por su practicidad o Power Bi.	Herramientas de Business Intelligence (BI) Métodos de Análisis y Visualización de Datos
E4	Las herramientas más efectivas: - La implementación de un modelo de gestión ágil de productos y servicios para las empresas. - El cambio en tecnología y sistemas.	Tecnologías de Big Data y Almacenamiento en la Nube

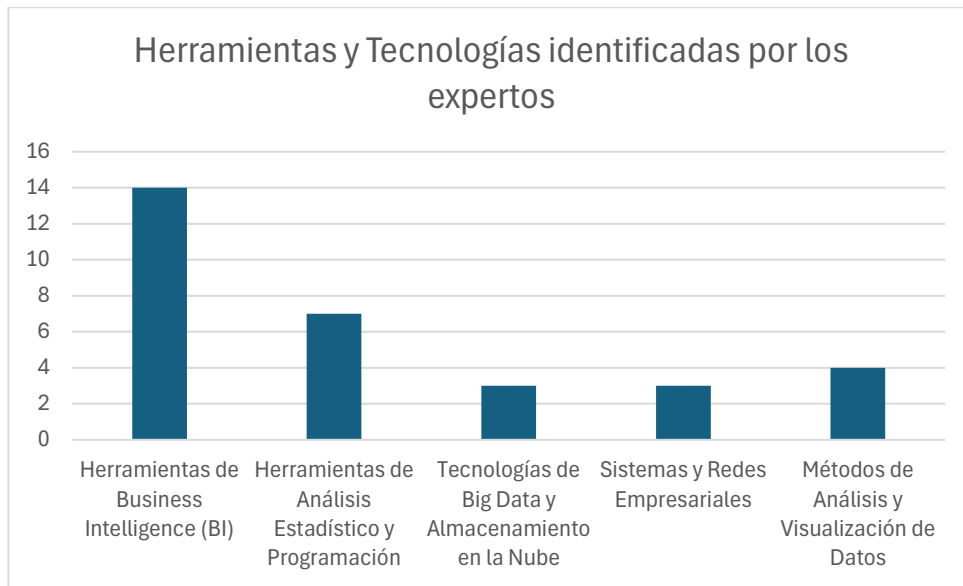
ID	Resultados	Categoría
	- La Inteligencia Artificial Generativa, el Cloud Computing.	
E5	Las herramientas de análisis de datos en el contexto empresarial se consolidan en el componente denominado Inteligencia de Negocios donde las bases de datos relacionales y los entornos de análisis estadísticos, así como lenguajes de programación hacen parte de un ecosistema para el análisis de datos en las empresas. Lo anterior, soportado en la consolidación de grupos de trabajo orientados hacia la transformación digital.	Herramientas de Análisis Estadístico y Programación
E6	Microsoft Power Bi, Tableau, Amazon Web Services y hay una de Hubspot pero no recuerdo el nombre.	Herramientas de Business Intelligence (BI) Tecnologías de Big Data y Almacenamiento en la Nube
E7	Establecer unos observatorios permanentes de los datos más representativos y cruciales de cada área, gestión y proceso, por empresa y por sector. Lo que no se mide no se puede mejorar. Como compartir datos y experiencia de éxito para generar valor compartido.	Sistemas y Redes Empresariales
E8	En el caso de los empresarios Excel, y redes sociales, aunque algunos empresarios que están en edad adulta manejan celulares que solo admiten mensajes de texto.	Métodos de Análisis y Visualización de Datos
E9	Business Intelligence, esta importante herramienta permite procesar, analizar y reportar información, herramienta crucial dentro del análisis empresarial, Excel para el análisis de datos, Microsoft Power Bi, Programación en R, QlikView.	Herramientas de Business Intelligence (BI) Herramientas de Análisis Estadístico y Programación
E10	Microsoft Power Bi, es la que usamos en la empresa.	Herramientas de Business Intelligence (BI)
E11	Excel. Power Bi. Tableau. Python. SQL.	Herramientas de Business Intelligence (BI) Herramientas de Análisis Estadístico y Programación
E12	Excel, Power Bi, Software.	Herramientas de Business Intelligence (BI)

ID	Resultados	Categoría
		Métodos de Análisis y Visualización de Datos
E13	1. Power Bi. 2. Excel (avanzado). 3. Phytton. 4. Tableau.	Herramientas de Business Intelligence (BI) Herramientas de Análisis Estadístico y Programación
E14	Power BI, SQL, Excel, Tableau, QlikView, Sisense.	Herramientas de Business Intelligence (BI) Herramientas de Análisis Estadístico y Programación
E15	Power BI.	Herramientas de Business Intelligence (BI)
E16	Sistematización y reconocimiento de las redes empresariales.	Sistemas y Redes Empresariales
E17	Power Bi, Tableau y Excel.	Herramientas de Business Intelligence (BI) Métodos de Análisis y Visualización de Datos
E18	Power Bi.	Herramientas de Business Intelligence (BI)
E19	Excel, Tableau, Power Bi, Python, R, SQL.	Herramientas de Business Intelligence (BI) Herramientas de Análisis Estadístico y Programación
E20	En el contexto empresarial, las herramientas y tecnologías más efectivas para realizar análisis de datos incluyen plataformas de Business Intelligence (BI) como Tableau y Power Bi, que permiten a las empresas visualizar y analizar grandes volúmenes de datos de manera intuitiva y accesible. Estas herramientas facilitan la creación de informes y dashboards interactivos que ayudan a los tomadores de decisiones a identificar tendencias, patrones y oportunidades de mejora.	Herramientas de Business Intelligence (BI) Herramientas de Análisis Estadístico y Programación

ID	Resultados	Categoría
	<p>Las tecnologías de Big Data, como Hadoop y Spark, también son fundamentales para el análisis de datos en empresas que manejan grandes cantidades de información. Estas plataformas permiten la gestión y procesamiento de datos a gran escala, proporcionando a las empresas la capacidad de analizar datos estructurados y no estructurados en tiempo real. El uso de algoritmos de aprendizaje automático (machine learning) y análisis predictivo es otra tendencia creciente en el análisis de datos empresarial. Herramientas como TensorFlow y Scikit-learn permiten a las empresas desarrollar modelos que pueden predecir comportamientos futuros, optimizar procesos y tomar decisiones basadas en datos históricos y patrones identificados.</p> <p>Además, las bases de datos en la nube, como Amazon Redshift, Google BigQuery y Microsoft Azure SQL Database, ofrecen una infraestructura escalable y flexible para almacenar y gestionar datos. Estas soluciones en la nube permiten a las empresas acceder a sus datos desde cualquier lugar y aprovechar la potencia de procesamiento y almacenamiento que ofrecen los proveedores de servicios en la nube.</p>	<p>Tecnologías de Big Data y Almacenamiento en la Nube</p>

La Figura siguiente aglutina los resultados obtenidos en función de los que los expertos manifiestan asociado a las herramientas y tecnologías.

Figura 9. Herramientas tecnologías identificadas por los expertos



Las herramientas y tecnologías más efectivas para realizar análisis de datos en el contexto empresarial varían en función de sus capacidades para manejar grandes volúmenes de datos, crear visualizaciones intuitivas y proporcionar *insights* accionables. Los expertos coinciden en que algunas de las herramientas más destacadas incluyen Power BI, Tableau y Excel, así como tecnologías avanzadas como Python, SQL y herramientas de Business Intelligence (BI). El E5 termina concluyendo que

Las herramientas de análisis de datos en el contexto empresarial se consolidan en el componente denominado Inteligencia de Negocios donde las bases de datos relacionales y los entornos de análisis estadísticos, así como lenguajes de programación hacen parte de un ecosistema para el análisis de datos en las empresas. Lo anterior, soportado en la consolidación de grupos de trabajo orientados hacia la transformación digital.

Power BI y Tableau: Power BI y Tableau son plataformas de Business Intelligence que permiten a las empresas visualizar y analizar datos de manera efectiva. Estas herramientas son conocidas por su capacidad para crear informes y dashboards

interactivos que facilitan la identificación de tendencias, patrones y oportunidades de mejora. Power BI, en particular, es valorado por su integración con otros productos de Microsoft, mientras que Tableau es conocido por su flexibilidad y capacidad para manejar grandes volúmenes de datos.

Excel: Excel sigue siendo una herramienta fundamental en el análisis de datos debido a su practicidad y amplia aceptación en el ámbito empresarial. Aunque no es tan avanzada como las plataformas de BI, Excel es extremadamente útil para el análisis de datos a pequeña escala, la manipulación de datos y la realización de cálculos complejos. Su accesibilidad y facilidad de uso lo hacen una opción popular para muchos empresarios.

Python y SQL: Python y SQL son esenciales para el análisis de datos más avanzado. Python, con bibliotecas como pandas, numpy y matplotlib, permite a los analistas realizar análisis estadísticos, visualizaciones y modelos predictivos. SQL es crucial para gestionar y consultar bases de datos relacionales, lo que permite extraer información específica de grandes conjuntos de datos.

Otros Herramientas de BI y Tecnologías Avanzadas: Además de las herramientas mencionadas, tecnologías como QlikView, Sisense y herramientas de Inteligencia Artificial y Big Data, como Hadoop y Spark, son altamente efectivas para el análisis de datos en entornos empresariales. Estas herramientas permiten la gestión y procesamiento de grandes volúmenes de datos, proporcionando capacidades avanzadas de análisis y visualización. La inteligencia de negocios y la sistematización de datos son componentes críticos para cualquier estrategia de análisis de datos, y las herramientas de BI facilitan este proceso al ofrecer soluciones integradas para la recopilación, análisis y presentación de datos.

De acuerdo con la pregunta anterior: ¿Por qué esto sería útil y necesario para las empresas?

Tabla 58. Importancia de las herramientas

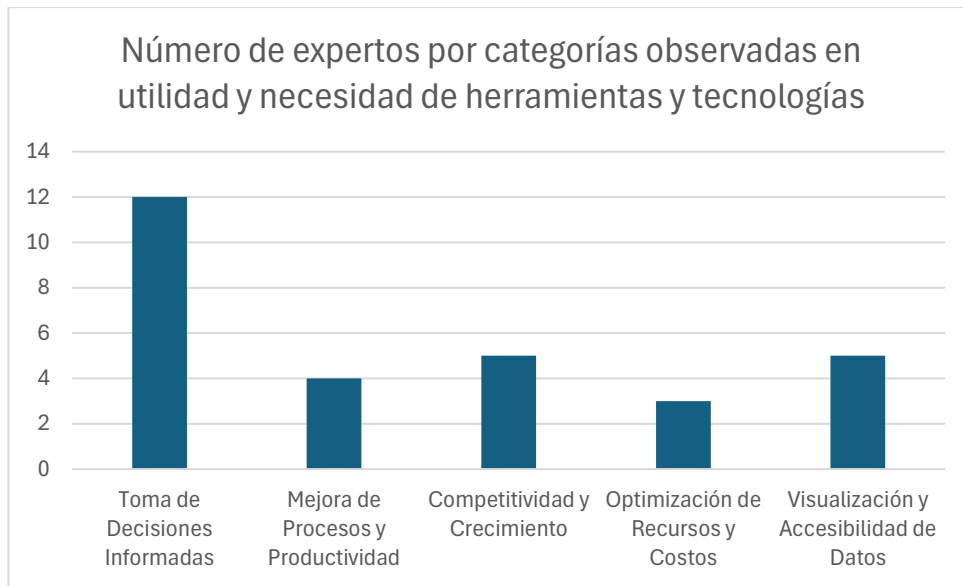
ID	Resultado	Categoría
E1	Para el fortalecimiento de estas a través de la puesta en marcha de estos instrumentos.	Mejora de Procesos y Productividad
E2	Tomar decisiones, comprender dinámica de la empresa, anticiparse, mejorar su propuesta de valor.	Toma de Decisiones Informadas
E3	Toma de decisiones respaldadas.	Toma de Decisiones Informadas
E4	Porque todo lo relacionado a los análisis de datos sirve en gran manera para la toma de decisiones. Que sea de una manera pertinente y acertada para brindar soluciones integradas para los empresarios.	Toma de Decisiones Informadas Mejora de Procesos y Productividad
E5	El análisis de datos es relevante en atención a que a través de ellos se pueden identificar las necesidades del contexto y generar prospectivas de crecimiento en atención a las capacidades de la empresa. A través del análisis de datos es posible desarrollar insights valiosos para la organización en el marco de la toma de decisiones para el mejoramiento e innovación en procesos, servicios y productos.	Toma de Decisiones Informadas Competitividad y Crecimiento
E6	para tener información en tiempo real que les permita tomar decisiones con información real y a tiempo.	Toma de Decisiones Informadas
E7	Aprenden de las experiencias de los demás, acortan caminos pedidos, generan valor y riqueza más rápido. Créanme, en cuanto los empresarios comienzan a ver qué parar, asociarse, pensar en común y actuar en común es el camino para generar valor y con ello garantizar la existencia y no solo la subsistencia empresarial, ellos voluntariamente se sumarán a nuestros procesos de formación y acompañamiento.	Competitividad y Crecimiento
E8	Les daría la posibilidad de administrar su negocio y generar redes de contacto.	Visualización y Accesibilidad de Datos
E9	Cada una de estas herramientas les brinda a las empresas los datos y la información necesaria para tomar decisiones desde varios aspectos de la empresa, a un menor riesgo.	Toma de Decisiones Informadas
E10	Contar con un proceso sistemático, actualizado y en tiempo real de la información de la empresa permite hacer un seguimiento continuo de la productividad, y ver si se	Mejora de Procesos y Productividad

ID	Resultado	Categoría
	están o no alcanzando los objetivos establecidos, para implementar acciones y ajustes oportunos. Las empresas siempre tener una gestión proactiva para tener una mayor probabilidad de alcanzar los resultados deseados para todos sus stakeholders.	
E11	Es necesario utilizar estas herramientas y tecnologías de análisis de datos ya que permiten recopilar, almacenar, procesar y visualizar la información de manera significativa y dinámica con el fin de tomar decisiones de carácter empresarial que trasciendan en el mejoramiento de los negocios, del sector y del territorio.	Toma de Decisiones Informadas Visualización y Accesibilidad de Datos
E12	Control administrativo y contable, manejo de inventarios (stock y rotación), toma de decisiones, manejo de costos, conocimiento del cliente, entre otros.	Optimización de Recursos y Costos
E13	Si se logra parametrizar y codificar bien los datos, la información que se genera lleva a un conocimiento más certero para la toma de decisiones oportunas, y permite ahorro de tiempo y costos para las pymes.	Toma de Decisiones Informadas Optimización de Recursos y Costos
E14	Para agregar decisiones ágiles a sus procesos, atender los requerimientos del entorno y mejorar la competitividad.	Toma de Decisiones Informadas Competitividad y Crecimiento
E15	Porque es una herramienta completa de análisis de datos de Microsoft, popular entre empresas que utilizan productos como Office 365 o Azure, que ofrece una amplia gama de funciones analíticas.	Visualización y Accesibilidad de Datos
E16	Por la competitividad en el mercado.	Competitividad y Crecimiento
E17	Por la visualización de grandes volúmenes de información para la toma asertiva de decisiones.	Visualización y Accesibilidad de Datos
E18	porque esta herramienta te permite conocer y analizar la data de las empresas.	Toma de Decisiones Informadas
E19	Es fundamental porque permite a las empresas tomar decisiones basadas en información objetiva y precisa. Tomar decisiones informadas, identificación de tendencias y oportunidades, optimización de operaciones.	Toma de Decisiones Informadas
E20	El análisis de datos es esencial para las empresas porque permite tomar decisiones informadas basadas en evidencia concreta. Utilizando herramientas de Business Intelligence, las empresas pueden identificar	Toma de Decisiones Informadas Mejora de Procesos y Productividad

ID	Resultado	Categoría
	<p>oportunidades de mejora, optimizar sus operaciones y aumentar su eficiencia. Los informes y dashboards interactivos proporcionan una visión clara y actualizada del rendimiento empresarial, lo que facilita la identificación de áreas problemáticas y la implementación de soluciones efectivas.</p> <p>Las tecnologías de Big Data y el análisis predictivo permiten a las empresas anticiparse a las tendencias del mercado y responder de manera proactiva a los cambios. Esto es particularmente útil en entornos empresariales dinámicos, donde la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas condiciones puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.</p> <p>El uso de algoritmos de aprendizaje automático puede mejorar significativamente la precisión de las predicciones y optimizar procesos clave. Por ejemplo, las empresas pueden utilizar modelos predictivos para mejorar la gestión de inventarios, personalizar las ofertas de productos a los clientes y optimizar las estrategias de marketing.</p> <p>Las bases de datos en la nube proporcionan una solución rentable y escalable para la gestión de datos. Permiten a las empresas almacenar grandes volúmenes de datos sin necesidad de invertir en infraestructura costosa, y ofrecen la flexibilidad de ajustar los recursos según las necesidades cambiantes. Además, la accesibilidad de los datos en la nube facilita la colaboración y el intercambio de información entre equipos y departamentos, mejorando la eficiencia operativa y la toma de decisiones.</p>	<p>Competitividad y Crecimiento</p> <p>Optimización de Recursos y Costos</p> <p>Visualización y Accesibilidad de Datos</p>

En la Figura siguiente se presenta el número de expertos afines a cada categoría.

Figura 10. Expertos por categorías observadas en utilidad y necesidad de herramientas y tecnologías



El uso de herramientas y tecnologías de análisis de datos es esencial y beneficioso para las empresas por diversas razones. En primer lugar, estas herramientas permiten el fortalecimiento empresarial a través de la puesta en marcha de instrumentos que mejoran la capacidad de las empresas para recopilar, analizar y utilizar datos. Mediante el análisis de datos, las empresas pueden comprender mejor la dinámica de sus operaciones, anticiparse a cambios en el mercado y mejorar su propuesta de valor. Esta capacidad para tomar decisiones basadas en datos precisos y pertinentes es crucial para proporcionar soluciones integradas que beneficien a los empresarios y fortalezcan su competitividad. El E5 subraya la importancia de

El análisis de datos es relevante en atención a que a través de ellos se pueden identificar las necesidades del contexto y generar perspectivas de crecimiento en atención a las capacidades de la empresa. A través del análisis de datos es posible desarrollar *insights* valiosos para la organización en el marco de la toma de decisiones para el mejoramiento e innovación en procesos, servicios y productos.

La toma de decisiones respaldada por datos es uno de los principales beneficios del análisis de datos. Herramientas como Power BI, Tableau y Excel permiten a las empresas visualizar grandes volúmenes de información de manera clara y accesible. Los *dashboards* interactivos y los informes detallados ayudan a los tomadores de decisiones a identificar rápidamente tendencias, patrones y áreas problemáticas, lo que facilita la implementación de acciones correctivas oportunas. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también reduce el riesgo asociado con la toma de decisiones, al basarse en evidencia concreta en lugar de suposiciones. Además, el E20 justifica que

El análisis de datos es esencial para las empresas porque permite tomar decisiones informadas basadas en evidencia concreta. Utilizando herramientas de Business Intelligence, las empresas pueden identificar oportunidades de mejora, optimizar sus operaciones y aumentar su eficiencia. Los informes y *dashboards* interactivos proporcionan una visión clara y actualizada del rendimiento empresarial, lo que facilita la identificación de áreas problemáticas y la implementación de soluciones efectivas.

Es así como el análisis de datos permite a las empresas desarrollar *insights* valiosos que pueden transformar su estrategia y operaciones. Al utilizar tecnologías de Big Data y análisis predictivo las empresas pueden anticiparse a las tendencias del mercado y adaptarse de manera proactiva a nuevas condiciones. Esto es útil en entornos empresariales dinámicos, donde la capacidad de respuesta rápida puede ser un factor decisivo para el éxito. El uso de algoritmos de aprendizaje automático, por ejemplo, puede optimizar la gestión de inventarios, personalizar ofertas de productos y mejorar las estrategias de marketing, aumentando así la eficiencia y la efectividad de las operaciones empresariales.

La sistematización y el control de la información en tiempo real son otros beneficios importantes. Al tener un proceso sistemático y actualizado de la información, las

empresas pueden realizar un seguimiento continuo de su productividad y verificar si están alcanzando los objetivos establecidos. Esto permite implementar ajustes y mejoras de manera oportuna, garantizando una gestión proactiva y aumentando la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. Además, las herramientas de análisis de datos facilitan el control administrativo y contable, el manejo de inventarios y el conocimiento del cliente, entre otros aspectos clave de la gestión empresarial.

El uso de bases de datos en la nube, como Amazon Redshift, Google BigQuery y Microsoft Azure SQL Database, proporciona una infraestructura escalable y flexible para almacenar y gestionar datos. Estas soluciones permiten a las empresas acceder a sus datos desde cualquier lugar y aprovechar la potencia de procesamiento y almacenamiento ofrecida por los proveedores de servicios en la nube. Esto no solo reduce la necesidad de invertir en infraestructura costosa, sino que también mejora la colaboración y el intercambio de información entre equipos y departamentos, lo que a su vez mejora la eficiencia operativa y la toma de decisiones.

¿Cuál es el papel de la innovación abierta en el desarrollo empresarial? ¿Y cómo pueden las empresas implementarla de manera efectiva?

Tabla 59. Papel e importancia de la innovación empresarial

ID	Resultados	Categorías
E1	Hoy, con la experiencia generada en campo con las empresas, la innovación abierta es quizás una de las herramientas más potentes que tenemos a disposición, dado que permite generar esa asociatividad empresarial para la colaboración en redes de apoyo, lo cual permite acelerar los resultados de innovación de las empresas las cuales aplican este modelo.	Asociatividad y Colaboración

ID	Resultados	Categorías
E2	Expande la capacidad para resolver problemas y situaciones, deben ser buenos eligiendo lo que necesitan.	
E3	Mecanismos asociativos que promuevan la generación de capacidades para el desarrollo y la competitividad.	
E4	El papel de la Innovación es fundamental ya que la oferta a las empresas en cuestión de las oportunidades para que los negocios vayan en mejora continua les permite un crecimiento crucial para el sostenimiento de sus empresas. Se puede implementar con la construcción y fortalecimiento de redes colaborativas para ganar en conocimientos de nuevos productos, servicios y procesos.	Asociatividad y Colaboración
E5	A través de la innovación abierta, se puede lograr aspectos clave para el desarrollo empresarial. Algunos de estos son, el acceso al conocimiento y experticia externa, mayor agilidad y velocidad de innovación, reducción de costos y riesgos y estímulo a la creatividad y co-creación. Las empresas pueden implementar la innovación abierta de forma efectiva, definiendo en principio una estrategia de innovación abierta alineada con los objetivos comerciales y las necesidades del mercado, identificando socios y colaboradores potenciales, crear una cultura de la colaboración, apertura e intercambio de ideas, implementar plataformas y procesos de colaboración, generar una gestión de la propiedad intelectual y propiedad compartida garantizando una distribución equitativa de los recursos. Finalmente es menester considerar la medición y evaluación del impacto de esta innovación en el desarrollo empresarial.	<p>Acceso a Conocimiento y Recursos Externos</p> <p>Reducción de Costos y Riesgos</p> <p>Fomento de Creatividad y Co-creación</p> <p>Definición de Estrategias y Objetivos</p> <p>Identificación y Gestión de Socios</p> <p>Cultura de Colaboración y Apertura</p> <p>Protección de Propiedad Intelectual</p>
E6	permite integrar ideas y conocimientos externos con los recursos internos de una empresa para acelerar el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos.	Acceso a Conocimiento y Recursos Externos
E7	El contar con espacios de pensamiento abiertos (open innovación y tanques de pensamiento orientada por expertos desde las cámaras de comercio y difundida abierta y democráticamente	Agilidad y Competitividad

ID	Resultados	Categorías
	entre todos los actores de la comunidad empresarial) permite el acceso a información abierta y abundante, permite compartir no solo datos, si no información de valor que al ser compartida entre todos genera el alcance de los logros retados de forma eficiente (tiempos), eficaz (metodologías) y efectiva (logro de las metas).	
E8	N/A	
E9	La innovación abierta es importante para las empresas en el sentido de que pueden utilizar desarrollo de retos y generar ideas a partir de otras experiencias del ecosistema de su región e incluso de un entorno mundial, donde a través de estas pueden generar alternativas e ideas innovadoras para solución a problemáticas de la empresa. Para implementarla de manera efectiva es importante que revisen plataformas como ruta N donde son más accesibles para los empresarios y poder que los visualicen mucho mejor y de esa manera tengan más prospectos para el desarrollo de su empresa.	Agilidad y Competitividad Uso de Plataformas y Herramientas Tecnológicas
E10	La innovación abierta permite solucionar retos/brechas de la empresa, a través de la suma de capacidades, el agilísimo, la co-creación, la experimentación y el prototipado de nuevos negocios de la mano de otras empresas: <ul style="list-style-type: none"> • Fomenta la cultura de la innovación desde el hacer usando "equipos élite" orientados a la acción. • Acelera exponencialmente el crecimiento de proyectos "novedosos" atrapados en estructuras tradicionales • De paso a que se pueden atender varios retos en simultánea, apalancándose en capacidades de terceros • Permite el desarrollo del ecosistema de emprendimiento e innovación tanto de la compañía como de la región. • Es un proceso que facilita sumar capacidades, acceder a más ideas, obtener diferentes puntos de vista. • Hace más atractiva la compañía para nuevas generaciones. 	Asociatividad y Colaboración Fomento de Creatividad y Co-creación Cultura de Colaboración y Apertura
E11	La innovación abierta ofrece a las empresas la oportunidad de ir un paso por delante en el desarrollo de sus negocios y parte de la idea de	Reducción de Costos y Riesgos

ID	Resultados	Categorías
	<p>construir redes de colaboración fuera para ganar en conocimientos de nuevos productos, servicios y procesos. Adicionalmente, reduce los costos de desarrollar o mejorar productos y servicios, aumenta la competitividad a través de la diferenciación en el mercado, crea nuevos ingresos para la empresa a través de la agilidad y la objetividad, y reduce el tiempo entre el nacimiento de las ideas y su llegada al mercado. Ahora bien, como las empresas la implementarían de manera efectiva, haciendo una buena campaña de marketing digital desde su expectativa hasta la comercialización del producto o servicio de manera efectiva, enfocando sus esfuerzos en el nicho de clientes objetivo.</p>	Marketing y Comunicación
E12	<p>La innovación abierta permite dirigir ideas y tecnologías externas a un producto o servicio interno, canalizando soluciones hacia unas necesidades puntuales que potencien resultados; se puede utilizar a través del marketing estratégico.</p>	Marketing y Comunicación
E13	<p>La innovación abierta si se logra redactar el reto de manera coherente, sirve para tener múltiples ideas de solución a costos muy bajos. Hay que saber colocar los filtros (embudo) adecuadamente.</p> <p>En el caso de la Pymes, recomiendo que sea por medio de plataformas que existen en el ecosistema de innovación de la región, o que las Cámaras de Comercio puedan generar en su plataforma un espacio para ellas, ya que en la página de cada pyme no será efectivo por su tamaño y su administración.</p>	<p>Reducción de Costos y Riesgos</p> <p>Uso de Plataformas y Herramientas Tecnológicas</p>
E14	<p>Es generar valor agregado en el servicio de la organización, colocar al límite los procesos, establecer cooperación con demás aliados es clave para mejorar los estándares. Asimismo, la creatividad es parte fundamental de la innovación abierta, proponer mejoras desde la visión de aliados es una estrategia efectiva para el crecimiento.</p>	<p>Asociatividad y Colaboración</p> <p>Fomento de Creatividad y Co-creación</p>
E15	<p>El papel de la innovación abierta en el desarrollo empresarial es crucial, ya que permite a las empresas acceder a recursos y conocimientos externos que pueden ser difíciles o imposibles de desarrollar internamente.</p>	Acceso a Conocimiento y Recursos Externos

ID	Resultados	Categorías
	La innovación abierta puede ser implementada de manera efectiva a través de diferentes enfoques, como el crowdsourcing, la co-innovación, el desarrollo de comunidades de innovadores y la creación de ecosistemas innovadores.	Definición de Estrategias y Objetivos
E16	Innovación para el reconocimiento de necesidad, efectividad en la asesoría y en los programas.	Agilidad y Competitividad
E17	En lugar de depender únicamente de sus propios recursos y capacidades internas, las empresas pueden colaborar con socios externos, como otras empresas, universidades, instituciones de investigación e incluso clientes, para desarrollar nuevas ideas, productos y servicios de manera más rápida y efectiva.	Asociatividad y Colaboración
E18	no conozco que es innovación empresarial.	
E19	Implementar la innovación abierta de manera efectiva permite a las empresas ser más ágiles, adaptativas y competitivas en un entorno de negocios que cambia rápidamente. Es un enfoque que no solo impulsa la innovación y el crecimiento, sino que también promueve la colaboración y el aprendizaje continuo.	Agilidad y Competitividad
E20	La innovación abierta desempeña un papel crucial en el desarrollo empresarial al permitir que las empresas aprovechen el conocimiento, la experiencia y los recursos externos para impulsar la innovación y el crecimiento. A través de la colaboración con universidades, centros de investigación, startups, proveedores y clientes, las empresas pueden acceder a nuevas ideas, tecnologías y soluciones que de otro modo no estarían disponibles internamente. Implementar la innovación abierta de manera efectiva requiere una cultura organizacional que valore la colaboración y esté dispuesta a compartir conocimientos y recursos. Las empresas deben establecer estructuras y procesos que faciliten la interacción y el intercambio de información con socios externos. Esto puede incluir la creación de plataformas de colaboración en línea, la participación en consorcios industriales y la organización de <i>hackathons</i> y competiciones de innovación. Además, las empresas deben estar dispuestas a	<p>Acceso a Conocimiento y Recursos Externos</p> <p>Identificación y Gestión de Socios</p> <p>Cultura de Colaboración y Apertura</p> <p>Protección de Propiedad Intelectual</p>

ID	Resultados	Categorías
	invertir en la formación y el desarrollo de habilidades de sus empleados para que puedan trabajar eficazmente en entornos de colaboración abierta. Esto incluye fomentar una mentalidad abierta y flexible, y proporcionar las herramientas y tecnologías necesarias para apoyar la colaboración y la co-creación. La protección de la propiedad intelectual es otra consideración importante en la innovación abierta. Las empresas deben establecer acuerdos claros sobre la propiedad y el uso de las innovaciones desarrolladas conjuntamente, y asegurarse de que todos los participantes entiendan y respeten estos acuerdos.	

Las Figuras siguientes representan el número de expertos por categorías en función de los beneficios e implementación de la innovación abierta.

Figura 11. Beneficios de la innovación abierta

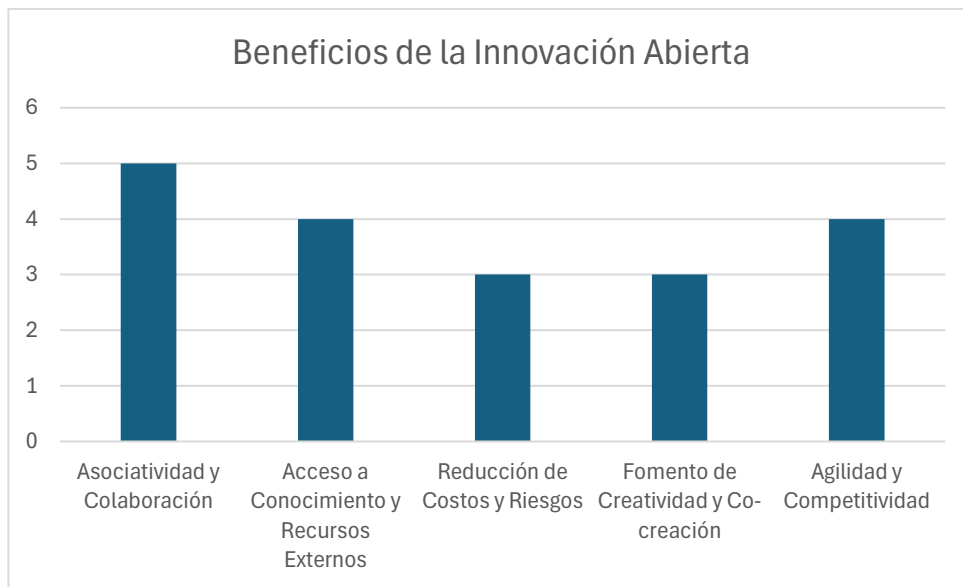
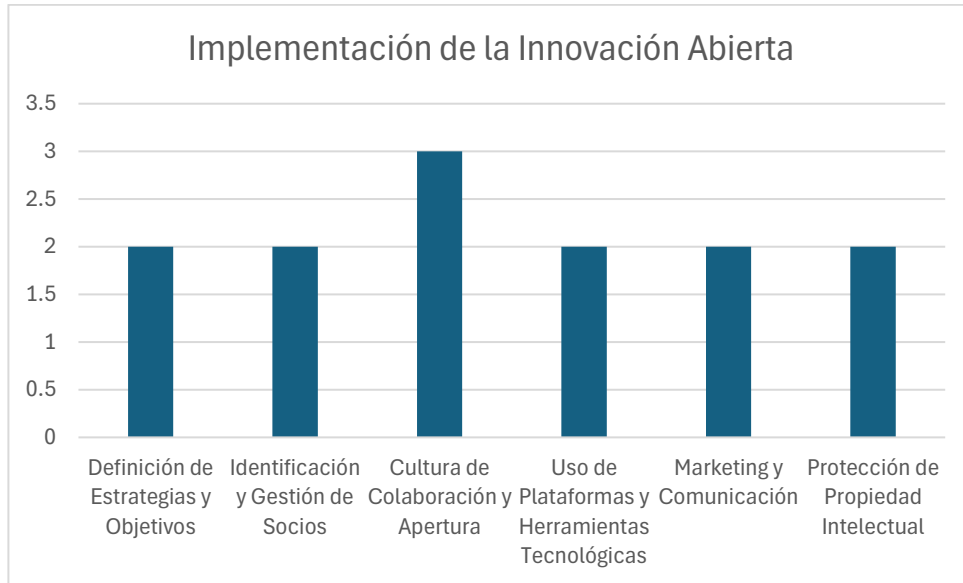


Figura 12. Implementación de la innovación abierta



Es necesario iniciar con la discusión que plantea sobre la innovación abierta el E20:

La innovación abierta desempeña un papel crucial en el desarrollo empresarial al permitir que las empresas aprovechen el conocimiento, la experiencia y los recursos externos para impulsar la innovación y el crecimiento. A través de la colaboración con universidades, centros de investigación, startups, proveedores y clientes, las empresas pueden acceder a nuevas ideas, tecnologías y soluciones que de otro modo no estarían disponibles internamente.

La innovación abierta juega un papel crucial en el desarrollo empresarial al permitir que las empresas aprovechen recursos y conocimientos externos que pueden ser difíciles o imposibles de desarrollar internamente. Esta estrategia expande la capacidad de las empresas para resolver problemas y situaciones complejas mediante la integración de ideas y tecnologías externas con sus propios recursos. Al hacerlo, las empresas pueden acelerar el desarrollo de nuevos productos,

servicios y procesos, lo que se traduce en una mayor agilidad, reducción de costos y riesgos, y estímulo a la creatividad y co-creación.

Así mismo, el E19 plantea que

Implementar la innovación abierta de manera efectiva permite a las empresas ser más ágiles, adaptativas y competitivas en un entorno de negocios que cambia rápidamente. Es un enfoque que no solo impulsa la innovación y el crecimiento, sino que también promueve la colaboración y el aprendizaje continuo.

Por eso, es importante tener en cuenta que implementar la innovación abierta de manera efectiva comienza con la definición de una estrategia alineada con los objetivos comerciales y las necesidades del mercado. Las empresas deben identificar socios y colaboradores potenciales que puedan aportar valor y crear una cultura de colaboración y apertura al intercambio de ideas. Es fundamental establecer plataformas y procesos de colaboración que faciliten la interacción y la co-creación, así como gestionar adecuadamente la propiedad intelectual para garantizar una distribución equitativa de los recursos y beneficios. Medir y evaluar el impacto de estas iniciativas es crucial para ajustar las estrategias y maximizar los beneficios.

Para implementar la innovación abierta de manera efectiva, las empresas pueden utilizar plataformas como Ruta N, que son accesibles para los empresarios y proporcionan visibilidad y prospectos para el desarrollo. Crear espacios de pensamiento abiertos, como tanques de pensamiento orientados por expertos, y utilizar mecanismos asociativos que promuevan la generación de capacidades también son estrategias clave. Las empresas deben fomentar una cultura de colaboración, apertura e intercambio de ideas, y establecer procesos y plataformas que faciliten estas interacciones.

Uno de los mayores desafíos de la innovación abierta es la gestión del cambio cultural dentro de la organización. La resistencia al cambio y la falta de mentalidad orientada hacia la innovación pueden dificultar la implementación efectiva de nuevas prácticas. Es esencial que las empresas inviertan en la formación y desarrollo de habilidades de sus empleados, fomentando una mentalidad abierta y flexible. Además, la protección de la propiedad intelectual es crucial; las empresas deben establecer acuerdos claros sobre la propiedad y el uso de las innovaciones desarrolladas conjuntamente. En conclusión, según el E14, tener la innovación abierta permite

generar valor agregado en el servicio de la organización, colocar al límite los procesos, establecer cooperación con demás aliados es clave para mejorar los estándares. Asimismo, la creatividad es parte fundamental de la innovación abierta, proponer mejoras desde la visión de aliados es una estrategia efectiva para el crecimiento.

En el dinámico entorno empresarial actual, las empresas del Magdalena Medio, Nordeste y Bajo Cauca Antioqueño, se enfrentan a numerosos desafíos que requieren soluciones innovadoras y estratégicas. El resultado de una consulta con expertos se ha identificado tres áreas clave donde existe una significativa demanda y oportunidad de ofrecer servicios con costo: la capacitación y desarrollo organizacional, la innovación abierta, y el marketing digital y gestión de redes sociales. Estos servicios no solo fortalecen las capacidades internas de las empresas, sino que también las posicionan mejor en el mercado, permitiéndoles adaptarse rápidamente a los cambios y aprovechar nuevas oportunidades.

Los expertos subrayaron la importancia del desarrollo de colaboradores y líderes dentro de las organizaciones para asegurar un rendimiento sostenible y efectivo. Ofrecer programas de capacitación y desarrollo organizacional puede proporcionar a los empleados y directivos las habilidades necesarias para gestionar sus equipos

de manera eficiente, tomar decisiones estratégicas informadas y fomentar un ambiente de trabajo positivo. La formación en áreas como la gestión organizacional y financiera no solo mejora la productividad y cohesión del equipo, sino que también permite a las empresas optimizar sus recursos y alcanzar sus objetivos de manera más efectiva. Los expertos consultados identificaron este servicio como una necesidad crucial.

La innovación abierta fue destacada por los expertos como una herramienta fundamental para el desarrollo empresarial. Permitir que las empresas colaboren con socios externos como universidades, centros de investigación y otras compañías facilita el acceso a nuevos conocimientos y tecnologías. La Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño puede desempeñar un papel vital en la facilitación de estos proyectos de co-innovación, creando plataformas que promuevan la colaboración y el intercambio de ideas. La consultoría en gestión de innovación y la implementación de estrategias de propiedad intelectual son componentes esenciales que ayudan a las empresas a manejar los riesgos y maximizar los beneficios de la innovación abierta. Los expertos señalaron que estas iniciativas son críticas para mantener la competitividad y fomentar la creatividad en el entorno empresarial.

Finalmente, en un mundo cada vez más digital, los expertos indicaron que las empresas necesitan una sólida presencia en línea para mantenerse competitivas. Los servicios de marketing digital y gestión de redes sociales son fundamentales para mejorar la visibilidad de las empresas y atraer a nuevos clientes. La Cámara de Comercio puede ofrecer estrategias personalizadas de marketing digital, gestión de redes sociales y programas de capacitación en herramientas digitales. Estos servicios no solo ayudan a las empresas a aumentar sus ventas y mejorar su marca, sino que también les permiten adaptarse a las tendencias del mercado y utilizar las tecnologías más avanzadas para alcanzar sus objetivos. Los expertos enfatizaron

que estas habilidades son esenciales para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de las empresas.

Capacitación y Desarrollo Organizacional: Fortalecer las habilidades y competencias de los colaboradores y líderes es crucial para el éxito y la sostenibilidad de las empresas. Un servicio con costo en esta área podría incluir de acuerdo con los expertos:

- Programas de Desarrollo de Liderazgo
- Formación en Gestión Organizacional
- Entrenamiento en Gestión Financiera
- Consultoría en Innovación Abierta y Colaboración: La innovación abierta es fundamental para el desarrollo empresarial, permitiendo a las empresas acceder a recursos y conocimientos externos. Un servicio con costo en esta área podría incluir de acuerdo con los expertos:
 - Programas de Innovación Abierta
 - Plataformas de Colaboración
 - Asesoría en Gestión de Innovación
 - Servicios de Marketing Digital y Gestión de Redes Sociales: La capacidad de manejar herramientas digitales y redes sociales es crucial para las empresas modernas. Los expertos identificaron una demanda creciente en esta área, especialmente para mejorar la visibilidad y las ventas. Los servicios con costo podrían incluir de acuerdo con lo anterior:
 - Estrategias de Marketing Digital

- Gestión de Redes Sociales
- Capacitación en Marketing Digital

**PROTOTIPAR LA PROPUESTA DE NUEVOS SERVICIOS EMPRESARIALES
CON COSTO A PARTIR DE LAS NECESIDADES EXPUESTAS.**

Momento 1

Durante la sesión, se dividieron a los empresarios en tres grupos, mezclando sus actividades económicas para promover una discusión más abierta y menos sesgada. Antes de comenzar, se les dio una contextualización sobre el objetivo y la metodología de la actividad. Esta estrategia resultó en intercambios más ricos y variados, permitiendo que emergieran perspectivas diversas que, de otra manera, podrían haber permanecido ocultas en discusiones más homogéneas. La dinámica de grupos mixtos facilitó un ambiente donde las ideas innovadoras y las soluciones creativas a los desafíos comunes pudieron florecer, abriendo camino para propuestas robustas y aplicables en diversos contextos del tejido empresarial.

Momento 2

En el momento dos de la sesión de trabajo, se contextualizó a los empresarios sobre los problemas y necesidades de sus empresas, según la encuesta diagnóstica, y lo que sintetizamos de los expertos consultados.

Esta fase es fundamental para asegurar que todos los participantes tengan un entendimiento común y detallado de los desafíos actuales, lo que permite una discusión más focalizada y productiva. Se utilizaron Post-it como una herramienta visual y colaborativa para que los empresarios propusieran soluciones concretas,

es decir, servicios que podrían ayudar a reducir las brechas identificadas en las siguientes cuatro áreas críticas:

1. Marketing y Transformación Digital:

En un mundo cada vez más digitalizado, muchas empresas luchan por adaptarse a las nuevas tecnologías y tendencias de marketing digital.

2. Desempeño Financiero y Estrategia Comercial:

Muchas empresas enfrentan dificultades para desarrollar estrategias comerciales que alineen sus objetivos financieros con sus capacidades operativas

3. Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Organizacional:

El talento humano es crucial para el éxito de cualquier empresa. Discutimos cómo una gestión ineficaz de los recursos humanos puede llevar a una baja moral y productividad del personal.

4. Gestión Financiera y Operativa:

La gestión eficiente de las finanzas y las operaciones es vital para la sustentabilidad y el crecimiento empresarial. Abordé los desafíos que enfrentan las empresas en esta área, como la optimización de costos y la mejora de procesos operativos.

Momento 3

Cada grupo discutió al interno las 4 necesidades y respondieron a cada necesidad las siguientes preguntas guías en cada *Post-it*.

Figura 13. Preguntas guía

Preguntas Guía

Poner en orden de mayor a menor importancia con respecto a estos ítems (BLANCO)

A. ¿Por qué eligió esa necesidad como se imagina el servicio? (COLOR VERDE)

B. En su opinión ¿Bajo qué metodología sería la mejor a implementar este servicio? (COLOR ROSADO)

C. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar y cuál sería la modalidad de pago? (COLOR AZUL)

D. ¿Qué intensidad horaria espera recibir por el servicio? (COLOR NARANJADO)

E. ¿Algo más para tener en cuenta para que el servicio con costo para que cumpla con las expectativas? (COLOR AMARILLO)

- Marketing y transformación digitales
- Desempeño Financiero y Estrategia Comercial.
- Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Organizacional.
- Gestión Financiera y Operativa.

Los prototipos de servicios propuestos por el grupo fueron: Gestión Financiera y Operativa, Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Organizacional, Desempeño Financiero y Estrategia Comercial. En la tabla 60 se presenta un resumen de los prototipos de servicios.

Tabla 60. Esquema de resumen de los prototipos de servicios

Grupo	Prototipo de Servicio	Razón de Elección	Metodología Propuesta	Disposición para Pagar	Intensidad Horaria Esperada	Consideraciones Adicionales
Programa	Gestión Financiera y Operativa	La gestión financiera es crucial para iniciar y sostener un negocio. Permite direccionar objetivos estratégicos.	Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) para la mejora continua.	\$300,000 - \$500,000. Pago 40% inicial y 60% al final.	10 horas distribuidas en una semana (2 horas diarias).	Se requiere un instrumento o herramienta tangible al final del servicio para seguir fortaleciendo las operaciones.

UNIVERSIDAD EAFIT

Programa	Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Organizacional	Potenciar el capital humano es esencial para mejorar la productividad y eficiencia.	Diagnóstico empresarial seguido de capacitación modular adaptada a necesidades individuales y grupales.	Un salario mínimo mensual vigente (1 SMLMV). Aproximadamente \$1.300.000	2 horas semanales durante tres meses.	Capacitaciones dinámicas con intercambio de experiencias y capacitadores especializados.
Programa	Desempeño Financiero y Estrategia Comercial	Integra diversas necesidades como servicio al cliente, control de costos, y desarrollo de alianzas.	Acompañamiento presencial con visitas directas y sesiones grupales para compartir mejores prácticas.	\$200,000 - \$400,000 para un proceso de dos meses.	2 horas semanales durante dos meses.	Incorporar una rueda de negocios o feria empresarial y experiencias vivenciales fuera del municipio.

Figura 14. Registro Fotográfico Prototipado de Servicios Empresariales



A continuación, se describen en detalle las variables de los servicios propuestos por los empresarios.

Grupo 1

G1. Gestión Financiera y Operativa (Consultoría) – Propuesto por el grupo 1

A. Razón de la elección: La gestión financiera y operativa constituye la piedra angular para iniciar y sostener un negocio. Esta área no solo es el motor que impulsa la operatividad de una empresa. El E1 plantea que “La gestión Financiera y operativa es la base para iniciar un negocio o una empresa, de allí parte toda la operatividad de la empresa basada en el musculo financiero. De acá permite

direccionar los objetivos como empresa”. Además, puede sumarse que también facilita la definición y el direccionamiento de sus objetivos estratégicos. Considerando su importancia, los empresarios, resultados de grupo focal, 2024 resaltan, y es preciso enfatizar su respuesta, que: el servicio propuesto se centraría en consultoría especializada en gestión financiera y operativa, incluyendo la gestión de recursos y alianzas, apoyada en un enfoque sistemático y verificable.

B. Metodología propuesta: Se utilizará el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), una metodología iterativa que enfatiza la mejora continua. “Con esta estrategia, podremos planificar adecuadamente nuestras acciones, implementarlas, verificar los resultados y realizar los ajustes necesarios para optimizar tanto los procesos financieros como operativos de nuestra empresa” (**Empresario 1, Resultado grupo focal, 2024**).

C. Disposición para pagar: Aunque inicialmente se desearía que este servicio fuera gratuito, los empresarios estarían dispuestos a invertir entre \$300.000 y \$500.000. La estructura de pago propuesta sería un 40% inicial para comenzar la consultoría y un 60% al final, asegurando compromiso y satisfacción con los resultados obtenidos.

D. Intensidad horaria esperada: Se espera que la consultoría sea intensiva y efectiva, con 10 horas distribuidas en 2 horas diarias durante una semana. Esta configuración permite una inmersión profunda y rápida en los temas cruciales, idealmente en sesiones matutinas, donde la concentración y la productividad son generalmente más altas. La programación exacta se acordará mutuamente con el experto para adaptarse a las necesidades específicas.

E. Consideraciones adicionales: Los empresarios anticipan que “es necesario que al final del servicio de consultoría se nos entregue un instrumento o herramienta tangible con el que podamos continuar construyendo y fortaleciendo sus operaciones financieras y administrativas” (Empresario 4, Resultado grupo focal,

2024). Es crucial que los compromisos acordados se cumplan y que las estrategias y herramientas proporcionadas sean prácticas y aplicables en el contexto de su empresa

Grupo 2

G2. Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Organizacional - Propuesto por el grupo 2

A. Razón de la elección: La elección de fortalecer la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional se fundamenta en la necesidad de cada organización de potenciar su capital humano. La capacitación y el entrenamiento de los colaboradores son esenciales para mejorar tanto su desarrollo personal como profesional, lo cual impacta directamente en la productividad y eficiencia de la empresa. Este servicio se enfocaría en entrenar a los colaboradores en habilidades organizacionales y personales, y en fidelizarlos a través de la creación de espacios que promuevan la creatividad y la proyección a futuro. Es así como los empresarios subrayan “que cada organización es necesaria su fortalecimiento humano, capacitación del personal, desempeño organizacional hacemos la pregunta ¿La empresa vende o le compran? Es así como es necesario entrenar a los colaboradores, capacitarlos para generar espacios creativos entre el colaborador y el empresario” (Empresario 5, resultados de grupo focal, 2024).

Adicionalmente, se considera integrar el servicio al cliente como un componente que podría complementar y reforzar estas estrategias de gestión humana. En conclusión, el servicio deseado es aquel enfocado en la capacitación y entrenamiento a los colaboradores (en el Ser, en lo organizacional).

B. Metodología propuesta: La metodología propuesta incluye inicialmente realizar un diagnóstico empresarial para establecer un plan de acción claro. Posteriormente, se implementaría la capacitación de forma modular, adaptada a las necesidades grupales e individuales de los equipos, permitiendo un enfoque personalizado y eficaz.

C. Disposición para pagar: La inversión dispuesta para este servicio sería equivalente a un salario mínimo mensual vigente (1 SMLMV), reflejando el valor y la importancia que se le asigna al desarrollo del capital humano dentro de la empresa.

D. Intensidad horaria esperada: Se anticipa una intensidad de 2 horas semanales durante tres meses, dependiendo de los módulos de capacitación. Las sesiones se planificarían para las mañanas (7am-9am) o tardes, finalizando antes de las 6pm, para adaptarse a los horarios laborales y maximizar la participación y atención de los colaboradores.

E. Consideraciones adicionales: Es importante considerar la dinamización de las capacitaciones para mantener el interés y la participación continua de los colaboradores. Se propone facilitar intercambios de experiencia y utilizar capacitadores especializados, como los de la firma Rubín Steing Consulte, para asegurar un alto nivel de experticia y resultados efectivos en la formación ofrecida.

Grupo 3

G3. Desempeño Financiero y Estrategia Comercial - Propuesto por el grupo 3

A. Razón de la elección: La elección de enfocarse en el desempeño financiero y la estrategia comercial se justifica por su capacidad para integrar diversas variables y necesidades empresariales en una única área crítica. Este servicio abarcaría aspectos fundamentales como el servicio al cliente, la gestión financiera, el control de costos y el desarrollo de alianzas comerciales. Esta elección se elige según los empresarios “porque agrupa las otras variables y necesidades en una sola necesidad y posterior servicio. Integra variables como servicio al cliente, financiero, costos, alianzas comerciales, gestión de recursos” (Empresario 3, resultados de grupo focal, 2024). Es así como en conclusión este enfoque del servicio sería acompañamiento individualizado a cada empresa, con especial atención en la gestión eficiente del tiempo a nivel gerencial, crucial para coordinar las áreas y necesidades de la empresa. En conclusión, los empresarios subrayan que: este servicio estaría enfocado en acompañamiento individual empresarial sobre desempeño financiero y estrategia comercial donde el tema crucial sería el manejo del tiempo para el manejo gerencial

B. Metodología propuesta: La metodología de implementación del servicio incluirá acompañamiento presencial, con visitas directas a cada unidad productiva. Esto permitirá una evaluación detallada y personalizada del entorno y las operaciones de cada empresa. Además, se realizarán sesiones grupales que faciliten el intercambio de experiencias y mejores prácticas entre empresarios, enriqueciendo el proceso de aprendizaje y adaptación de estrategias.

C. Disposición para pagar: La inversión estimada para este servicio oscilaría entre \$200.000 y \$400.000, cubriendo todo el proceso de acompañamiento durante dos meses. Este costo podría ajustarse en función del tamaño de la empresa, evaluado a través de sus activos, para asegurar un enfoque justo y proporcional a las necesidades y capacidades de cada negocio.

D. Intensidad horaria esperada: Se anticipa una dedicación de 2 horas semanales durante dos meses. Este tiempo está pensado para proporcionar un seguimiento suficiente sin interrumpir excesivamente las operaciones diarias de la empresa.

E. Consideraciones adicionales: Sería beneficioso incorporar una rueda de negocios o una feria empresarial al final del proceso de acompañamiento, ofreciendo una oportunidad para que las empresas presenten sus avances y exploren nuevas oportunidades de negocio. Además, se sugiere realizar experiencias vivenciales fuera del municipio, lo cual podría proporcionar un valioso contexto externo y fomentar la integración y el aprendizaje práctico entre los participantes.

En la culminación de esta etapa del grupo focal, se observó una diversidad significativa en las prioridades y percepciones de las necesidades entre los diferentes grupos de empresarios. Cada grupo, influenciado por sus propios contextos y experiencias únicas, identificó y clasificó las necesidades críticas de manera distinta, lo que refleja la complejidad y la variedad del tejido empresarial dentro de la región. Esta diversidad en la priorización subraya la importancia de

adoptar un enfoque flexible y personalizado en el desarrollo de servicios empresariales, asegurando que estos sean lo suficientemente adaptativos para atender las variadas exigencias y expectativas de cada empresa.

La falta de uniformidad en la priorización de necesidades sugiere también la necesidad de una evaluación más profunda y continua de las condiciones y desafíos específicos que enfrentan las empresas. Esto no solo permitirá una mejor comprensión de los factores subyacentes que influyen en estas percepciones divergentes, sino que también facilitará la creación de soluciones más dirigidas y efectivas. Implementar estrategias que involucren diagnósticos empresariales regulares podría ser una manera eficaz de lograr este entendimiento y asegurar que los servicios ofrecidos se mantengan relevantes y valiosos para cada empresa.

Además, este encuentro destacó la importancia del diálogo continuo y la retroalimentación entre los distintos sectores empresariales y los proveedores de servicios. Al fomentar un intercambio abierto de ideas y experiencias, se pueden identificar oportunidades para sinergias y colaboraciones que quizás no sean evidentes inicialmente. Este enfoque colaborativo no solo enriquece el proceso de diseño del servicio, sino que también fortalece la red empresarial, creando un ecosistema más integrado y resiliente.

En nuestra sesión de grupo focal, hubo un debate enérgico y constructivo entre los distintos grupos de empresarios para consolidar y seleccionar una única necesidad y servicio que pudiera representar y beneficiar al colectivo empresarial en su conjunto. Este proceso de deliberación no solo fue fundamental para fomentar un entendimiento mutuo entre los participantes, sino que también permitió que cada grupo expusiera sus prioridades y justificaciones. La decisión de llegar a un consenso sobre una necesidad común destacó la voluntad de colaboración entre los empresarios y reflejó un compromiso compartido hacia el mejoramiento colectivo del entorno empresarial.

A través de esta discusión, los empresarios apreciaron las perspectivas y desafíos de sus colegas, lo que enriqueció la toma de decisiones y aseguró que la necesidad y el servicio elegidos tuviera una amplia relevancia y aplicabilidad. La capacidad de los empresarios para negociar y sintetizar sus puntos de vista en una propuesta unificada demostró una madurez empresarial significativa y subrayó la importancia de la cooperación y la empatía en el desarrollo de soluciones empresariales efectivas. Este ejercicio de consenso no solo fortaleció las relaciones entre los participantes, sino que también aseguró que el servicio finalmente seleccionado contara con el respaldo y el compromiso de toda la comunidad empresarial.

Como resultado de una discusión enriquecedora y colaborativa entre los diversos grupos de empresarios, se llegó a un consenso para seleccionar la *Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Organizacional* como la necesidad prioritaria a abordar. El servicio consensuado, centrado en la Capacitación y Entrenamiento de los colaboradores y/o líderes de la organización, los empresarios terminan subrayando que el servicio con costo “Apunta a fortalecer el Ser, la gestión organizacional y financiera dentro de las empresas” (Empresarios, resultados de grupo focal, 2024).

A. Metodología: El enfoque metodológico para implementar este servicio será presencial y vivencial, con un fuerte componente de co-creación. Esta metodología permitirá que los participantes no solo reciban información y formación, sino que también experimenten y apliquen los conocimientos adquiridos en un entorno real y práctico. La co-creación, además, involucrará activamente a los colaboradores en el proceso de aprendizaje, asegurando que el contenido y los enfoques de capacitación sean relevantes y directamente aplicables a sus contextos laborales específicos.

B. Disposición a pagar: La inversión en este servicio de capacitación y entrenamiento estaría determinada por la disposición de pagar hasta un salario

mínimo mensual vigente (1 SMLMV), ajustable según los activos o el tamaño de la empresa. Esta estructura de costos permite una escalabilidad del servicio, asegurando que sea accesible para empresas de diferentes tamaños y capacidades financieras, promoviendo así una adopción más amplia del programa de capacitación.

C. Intensidad horaria: La intensidad horaria acordada para el servicio es de 2 horas semanales durante un periodo de 2 meses. Este esquema temporal es suficiente para asegurar un aprendizaje efectivo y una implementación práctica, sin sobrecargar a los colaboradores y permitiendo la asimilación gradual de los nuevos conocimientos y habilidades.

D. Consideraciones adicionales: Para enriquecer aún más este servicio, se incluirán pasantías vivenciales y experiencias prácticas fuera del entorno habitual de trabajo. Además, se realizará un diagnóstico organizacional inicial para personalizar los temas, módulos e intensidad de las capacitaciones según las necesidades específicas y la dinámica de cada empresa. Este enfoque garantiza que el servicio no solo sea educativo, sino también altamente relevante y adaptado a los desafíos y oportunidades únicos de cada organización.

Al concluir este grupo focal, hemos logrado identificar y acordar colectivamente sobre las necesidades críticas dentro del tejido empresarial, culminando en la elección de la Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Organizacional como prioridad. Este proceso ha demostrado la eficacia de la colaboración y el consenso entre diversos grupos de empresarios, resaltando la importancia de un enfoque unificado para abordar desafíos comunes.

Mirando hacia el futuro, es claro que el camino hacia una mejora continua del entorno empresarial requiere de intervenciones estratégicas y bien fundamentadas como las que se han delineado. El compromiso con la capacitación y el desarrollo organizacional se ha establecido como una inversión valiosa, con expectativas de

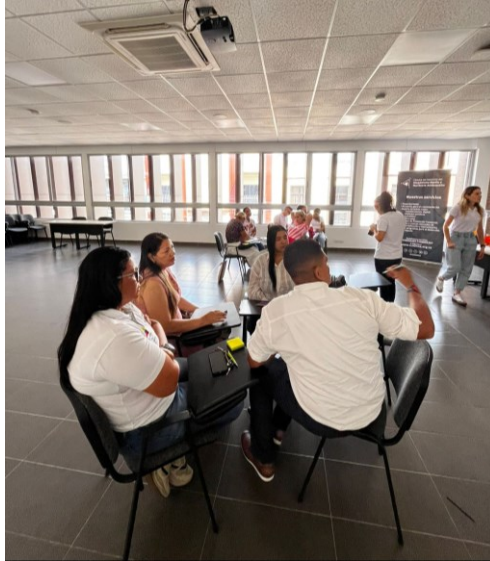
retorno significativas en términos de productividad y cohesión empresarial. Continuar fomentando estos espacios de diálogo y desarrollo representa una oportunidad clave para fortalecer no solo a las empresas individuales, sino también a la comunidad empresarial en su conjunto. Esta iniciativa ha sentado las bases para futuras colaboraciones y ha establecido un modelo de desarrollo empresarial colaborativo y adaptable que puede servir como referencia para otras regiones y sectores.

TESTEO DE LOS SERVICIOS EMPRESARIALES PROPUESTOS CON LOS USUARIOS REGISTRADOS A LA CCMNA.

Grupo Focal: Testeo; Técnica simulación.

En esta sesión de testeo el escenario presentado por los empresarios es ***Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Organizacional*** (propuesta).

Figura 15 Registro fotográfico del Testeo con empresarios



1. Objetivo del Servicio: El servicio está diseñado para fortalecer las habilidades fundamentales de los colaboradores y líderes en áreas clave como la gestión organizacional y financiera. Su objetivo es promover el desarrollo personal y

profesional mediante metodologías activas y participativas que mejoren el rendimiento y la cohesión dentro de las organizaciones.

2. Metodología de Implementación

- **Formato Presencial y Vivencial:** Las sesiones se llevarán a cabo en persona, facilitando una experiencia inmersiva y práctica. Esto permitirá a los participantes no solo aprender teóricamente sino también aplicar lo aprendido en escenarios reales y controlados, lo que refuerza el aprendizaje y la retención del conocimiento.
- **Componente de Co-Creación:** Durante las sesiones, se promoverá la participación de los colaboradores en el desarrollo de los contenidos y en la resolución de problemas. Esto no solo aumenta la relevancia del material para sus roles específicos, sino que también fomenta un sentido de propiedad y compromiso con el proceso de aprendizaje.

Tabla 61. Módulos del servicio Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Organizacional

Módulos	Objetivos	Contenidos
Liderazgo y Desarrollo Personal	Fortalecer las habilidades de liderazgo en todos los niveles de la organización, fomentar la autoconsciencia y la autorregulación.	Teorías de liderazgo modernas, técnicas de autoconocimiento, gestión emocional, y desarrollo de un estilo de liderazgo adaptativo.
Gestión Organizacional Efectiva	Proporcionar herramientas para mejorar la estructura organizacional, la planificación estratégica y la ejecución eficaz.	Diseño organizacional, planificación estratégica, gestión del cambio, y técnicas de ejecución y control.

Módulos	Objetivos	Contenidos
Finanzas para No Financieros	Capacitar a los líderes y colaboradores en conceptos financieros básicos para mejorar la toma de decisiones y la comprensión de los informes financieros.	Fundamentos de contabilidad, análisis financiero, presupuestación, y planificación financiera.
Comunicación y Gestión de Equipos	Mejorar las habilidades de comunicación interna y externa, y fortalecer la gestión de equipos y conflictos.	Comunicación efectiva, resolución de conflictos, técnicas de negociación, y dinámicas de trabajo en equipo.
Innovación y Creatividad en el Entorno Empresarial	Estimular la innovación y la creatividad para adaptarse a los cambios del mercado y las demandas del consumidor.	Técnicas de pensamiento creativo, gestión de la innovación, implementación de procesos creativos en proyectos, y adaptabilidad al cambio.
Marketing y Estrategia Comercial	Desarrollar habilidades en estrategia de marketing y ventas para alinearlas con las expectativas modernas del consumidor.	Fundamentos de marketing, estrategias de marketing digital, comportamiento del consumidor, y técnicas de venta eficaces.
Ética Empresarial y Responsabilidad Social	Promover una cultura empresarial ética y socialmente responsable.	Principios de ética empresarial, responsabilidad social corporativa, sostenibilidad en los negocios, y gestión de stakeholders.

Nota: Se dejará un módulo abierto para que la empresa lo escoja según el diagnóstico realizado y/o consensuado entre los colaboradores.

3. Estructura de Costos

- **Determinación de la Inversión:** El costo del servicio será de hasta un salario mínimo mensual vigente (1 SMLMV) que es aproximadamente \$1.300.000, con ajustes según el tamaño y los activos de la empresa. Esta

flexibilidad asegura que el servicio sea accesible para una amplia gama de empresas, desde startups hasta corporaciones más consolidadas

4. Programación y Duración

- **Intensidad Horaria:** El servicio se extenderá por un período de dos meses con una carga horaria de 2 horas semanales. Esta duración es ideal para permitir una absorción gradual de los conocimientos sin interferir excesivamente en las responsabilidades laborales cotidianas de los colaboradores.

5. Consideraciones Adicionales

- **Pasantías Vivenciales:** Se incluirán experiencias prácticas fuera del ambiente laboral habitual. Estas pasantías están diseñadas para exponer a los participantes a nuevas perspectivas y contextos, enriqueciendo su comprensión y habilidades de manera significativa.
- **Diagnóstico Organizacional:** Antes de comenzar el servicio, se realizará un diagnóstico detallado de la organización para personalizar los módulos y la intensidad de la capacitación. Este análisis inicial ayudará a identificar las necesidades específicas y la dinámica de cada empresa, asegurando que el contenido sea altamente pertinente y aplicado. Al final del proceso se realizará un diagnóstico de salida para hacer el comparativo.

6. Implementación y Seguimiento

- **Sesiones Iniciales de Orientación:** Se comenzará con sesiones introductorias para explicar los objetivos, la metodología y los resultados esperados del programa a los participantes.
- **Evaluaciones Continuas:** A lo largo del programa, se realizarán evaluaciones periódicas para monitorear el progreso y ajustar el curso del entrenamiento según sea necesario.
- **Sesión de Cierre y Retroalimentación:** Al final del programa, se llevará a cabo una sesión de cierre donde los participantes podrán compartir sus experiencias y aprendizajes. Además, se recogerá *feedback* detallado para futuras mejoras del servicio.
- **Informe Final:** Se proporcionará a la dirección de la empresa un informe detallado de los resultados del entrenamiento, incluyendo el progreso de los participantes y las recomendaciones para futuras acciones.

En los anexos se detalla el proceso realizado durante el testeo del servicio de Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Organizacional, el cual fue seleccionado por los empresarios.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados de la caracterización a empresarios, la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño tiene una oportunidad significativa para fortalecer el tejido empresarial de la región a través de la implementación de nuevos servicios empresariales con costo, en áreas de Estrategia de Marketing y Transformación Digital, Desempeño Financiero y Estrategia Comercial, Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Organizacional. Este resultado no es sorprendente dada la rápida evolución del mercado global y los avances tecnológicos que están remodelando la manera en que las empresas operan y se comunican con sus clientes.

En este contexto cambiante, la adaptación y adopción de estrategias de marketing digitales y herramientas de transformación digital no son simplemente oportunidades para mejorar; se han convertido en una necesidad para mantenerse competitivos y relevantes. La eficiencia operativa, ampliación del alcance de mercado y mejora en la experiencia del cliente son solo algunas de las ventajas que estas herramientas pueden ofrecer. Sin embargo, a pesar de su potencial, la caracterización también destaca los desafíos que enfrentan estas empresas, como la falta de conocimiento especializado y recursos limitados.

Estos desafíos, aunque significativos, también presentan oportunidades únicas para el crecimiento y desarrollo. La implementación de programas de capacitación, colaboraciones estratégicas y la búsqueda de financiamiento o asesoramiento especializado pueden ser pasos cruciales para superar estas barreras.

Así mismo en la consulta realizada a los expertos, las áreas claves identificadas fueron, capacitación, desarrollo organizacional, innovación abierta, marketing digital y gestión de redes sociales, no solo abordan necesidades críticas, sino que también preparan a las empresas para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades de

crecimiento en un entorno dinámico. La capacitación en habilidades de gestión organizacional y financiera es esencial para mejorar la eficiencia operativa y fomentar un ambiente de trabajo positivo y cohesionado. La innovación abierta permite acceder a recursos y conocimientos externos, facilitando la co-creación y el desarrollo de soluciones innovadoras que potencian la competitividad. Por su parte, los servicios de marketing digital y gestión de redes sociales son cruciales para mejorar la visibilidad y atraer nuevos clientes, adaptándose a las tendencias tecnológicas y de consumo actuales. En conjunto, estos servicios no solo generan valor para las empresas, sino que también aseguran la sostenibilidad y crecimiento continuo del sector empresarial en las regiones del Magdalena Medio, Nordeste y Bajo Cauca Antioqueño.

Además, podemos concluir lo siguiente: la validación del servicio por parte de los empresarios en el grupo focal confirmó su relevancia y necesidad dentro del contexto empresarial actual. Los participantes reconocieron unánimemente la importancia de reforzar habilidades en liderazgo, gestión organizacional y competencias financieras, fundamentales para la adaptabilidad y el éxito en un mercado competitivo.

Durante las sesiones, se identificaron áreas de mejora, como la necesidad de personalizar la capacitación según los roles de los empleados y de integrar más claramente la visión del liderazgo en la capacitación. Estas sugerencias son vitales para refinar el servicio propuesto y asegurar su aplicabilidad y eficacia en diferentes contextos organizacionales, proporcionando una base sólida para las recomendaciones a la CCMMNA.

La estructura de costos también fue un tema de discusión crucial, donde los empresarios expresaron la necesidad de que los precios del servicio sean escalables y ajustables, dependiendo del tamaño y los recursos de la empresa. Este enfoque garantiza que el servicio sea accesible para una variedad más amplia de

empresas, lo cual es esencial para la sección del trabajo de grado que aborda las consideraciones financieras de la implementación de programas de capacitación.

Además, el trabajo colaborativo proporcionó *feedback* directo y constructivo sobre el servicio, enfatizando la importancia de un enfoque iterativo y basado en retroalimentación para el desarrollo continuo del programa. Este feedback directo no solo es crucial para la mejora inmediata del servicio, sino que también ofrece datos valiosos para el análisis en el trabajo de grado, respaldando la necesidad de adaptaciones continuas basadas en las experiencias y necesidades de los usuarios.

Por otro lado, las discusiones confirmaron que la metodología de implementación del servicio, que combina elementos presenciales y vivenciales, es efectiva. Sin embargo, se destacó la importancia de complementar estas sesiones con pasantías y experiencias prácticas, lo cual enriquece la formación y la hace más aplicable. Este hallazgo es fundamental para la CCMMNA, ya que sugiere que una combinación equilibrada de teoría y práctica es esencial para maximizar la eficacia de la capacitación.

Adicionalmente, a partir de esta investigación se puede concluir el interés que tienen los empresarios de adquirir los nuevos servicios empresariales con costo anteriormente mencionados, primero porque la entidad les genera confianza y respaldo, dos porque tienen la necesidad de ser más productivos, competitivos y sostenibles en el tiempo a partir de las demandas actuales del mercado, y tres, porque están en busca de lograr una mayor fidelización de sus clientes logrando así que su registradora se mueva de una manera más dinámica y mejor.

Por otro parte, este nuevo servicio empresarial con costo no solo servirá como recomendación para la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño sino también para las 58 Cámaras de Comercio que hay en el país, a partir de la necesidad que tienen hoy los empresarios en consecuencia a lo que ha traído consigo la industria 4.0 y 5.0 en materia empresarial.

De esta manera, este nuevo servicio empresarial con costo sugerido al sistema cameral en Colombia será un insumo valioso a tener en cuenta en la construcción de los planes anuales de trabajo, contribuyendo así con pertinencia y coherencia al cierre de brechas empresariales, pero también a la generación de nuevos ingresos para las Cámaras de Comercio, los cuales se han vuelto necesarios para garantizar su sostenibilidad.

REFERENCIAS

- Acle, A. (1994). *Retos y riesgos de la calidad total*. Editorial Grijalbo.
- Aguilar-Barceló, J. & Higuera-Cota, F. (2019). Los retos en la gestión de la innovación para América Latina y el Caribe: un análisis de eficiencia. *Revista CEPAL*.
- Akaka, M., Vargo, S. & Lusch, R. (2012). An exploration of networks in value cocreation: A service-ecosystems view. In *Special issue—Toward a better understanding of the role of value in markets and marketing*. Emerald Group Publishing Limited.
- Aranda, J. & Salgado, E. (2005). El diseño curricular y la planeación estratégica. *Innovación Educativa*, 5(26), 25-35.
- Arias-Flores, H., Guerrero, J. & Luna, L. (2019). Innovación educativa en el aula mediante Design Thinking y Game Thinking. *Hamut ay*, 6(1), 82-95.
- Arrieta Díaz, D., Figueroa González, E. G., Luna Correa, J. E., Rivera Santillán, M. A., Meléndez Guerrero, M. Á., & Sotelo Asef, J. G. (2015). La planeación estratégica en la innovación y permanencia de las Mipymes. *Revista Global de Negocios*, 3(5), pp. 1-14. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=2658772>
- Ascanio, D., Chocontá, L., Fuentes, A. & Garavito, J. (2020). *Estudio de factibilidad para un portafolio de servicios dirigido al personal de peluquerías, enfocado en normas de bioseguridad, desinfección y esterilización* [Trabajo de grado de Instrumentación quirúrgica]. Universidad El Bosque.
- Brown, J. S. (2008). *Pensamiento de diseño: Una nueva estrategia para la innovación empresarial*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Brown, T. & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Development Outreach*, 12(1), 29-43.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Cantú Ortiz, S., & Pedroza Zapata, Á. R. (2006). ¿Qué es la Gestión de la Innovación y la Tecnología (GInnT)? *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(2), pp. 64-82. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/847/84710206.pdf>
- Cardet, E., Palao, R. & González, Y. (2018). Procedimiento para el diseño de productos turísticos basados en el patrimonio de un municipio. *Retos de la Dirección*, 12(1), 1-16.
- Cardona-Arbeláez, D., Mejía-Reatiga, C. & Hernández-Cobos, J. (2020). La ética en los negocios: una perspectiva desde los stakeholders. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(2), 151-163.
- Cardozo, J., Hernandis, B. & Ramírez, N. (2013). El diseño de productos en el contexto de la Personalización en Masa. *Iconofacto*, 9(12), 136-153.
- Cattaneo, L., & Terzi, S. (2018). *Models, Methods and Tools for Product Service Design: The Manutelligence Project*. Springer.
- Chesbrough, H. W. (2017). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Review Press.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones (2da. Edición)*. McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica (3ª ed. ed.)*. McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-

_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1646675360&Signature=bDupcalAT6JAn7EThGC9PkGLBm-OKRYNd105-HAObfX8LA7FIRGugkz71w2--do6Za25kTnRjdWqCh

- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). Business growth the five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
- Confecámaras. (14 de agosto de 2019). *Empresarios del país reconocen a las Cámaras de Comercio como sus principales aliadas*. Obtenido de <https://www.confecamaras.org.co/noticias/704-empresarios-del-pais-reconocen-a-las-camaras-de-comercio-como-sus-principales-aliadas>
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2009). *International business* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Davila, A., Foster, G., He, X., & Shimizu, C. (2015). The rise and fall of startups: Creation and destruction of revenue and jobs by young companies. *Australian Journal of Management*, 40(1), 6–35.
- Del Giorgio, F., Amendolaggin, G., & Alvarado, T. A. (2018). Nuevos paradigmas para el diseño de productos. *Arte e Investigación* (14).
- Dereli, D. (2015). Innovation management in global competition and competitive advantage. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 195, 1365-1370.
- Figuroa, R., López, P., & González, M. (2017). *Transformación digital en las PYMES*. Lima, Perú: Editorial MNO.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

- Fundación Cotec. (1999). t. 1, "Pautas metodológicas en gestión de la tecnología y de la innovación para empresas"; t. II, "Perspectiva empresarial"; t. III, "Herramientas de gestión de la tecnología", *Casos prácticos de gestión de la tecnología*, TEMAGUIDE, Cotec, Madrid.
- Fundación Cotec. (2001). *Informe Cotec 2001: Tecnología e Innovación en España*. Madrid, España: Fundación Cotec.
- Gasca, J. & Zaragoza, R. (2014). *Designpedia: 80 herramientas para construir tus ideas*. LID
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2022). *Innovación en modelos de negocio sostenible: Una revisión*. *Journal of Cleaner Production*, 142(4), 569-585.
- Gómez, F. (2018). *Herramientas de gestión de la innovación aplicadas en las organizaciones empresariales* [Trabajo de Grado de Ingeniería Industrial]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 242-267.
- Grönroos, C. (2007). *Gestión y marketing de servicios: Gestión del cliente en la competencia de servicios* (3ª ed.). Chichester, Reino Unido: John Wiley & Sons.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competiendo por el futuro*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología De La Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa Y Mixta*. McGraw Hill México.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Humbría, M. (2010). Proceso de decisión de compra del cliente marabino ante la publicidad de las tarjetas de la banca universal. *COEPTUM*, 2(1), 1-17.
- Jaramillo, H., & Tenorio, J. (2019). *Análisis financiero avanzado*. Madrid, España: Editorial ABC.
- Jaramillo, S. & Delgado, J. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu emprendedor TES*, 3(1), 64-73.
- Jatar, J. (2000). El pensamiento estratégico y el mercado laboral.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2014). *Administración contemporánea* (6ª ed.). Nueva York, NY: McGraw-Hill Education.
- Jung, D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582–594.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Harvard Business Publishing.
- Labarca, N. (2007). *Gestión del conocimiento en las organizaciones*. Caracas, Venezuela: Editorial DEF.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales* (55), pp. 47-68. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2667395.pdf>

- Lee, K.M., Earle, J.S., Dani, L. et al. Who innovates during a crisis? Evidence from small businesses in the COVID-19 pandemic. *J Evol Econ* 33, 893–950 (2023). <https://doi.org/10.1007/s00191-023-00824-8>
- Ley 1429 de 2010. (s.f.). Ley de Formalización y Generación de Empleo. *Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo*. D.O. No. 47937 de 29 de diciembre de 2010.
- Ley 1712 de 2014. (6 de marzo de 2014). Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones. D.O. No. 49084.
- Ley 1780 de 2016. (2 de mayo de 2016). *Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones*. D. O. No. 49861.
- López, E. (2013). *Fundamentos de la gestión empresarial*. Bogotá, Colombia: Editorial XYZ.
- López, J. & Garza, M. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y administración*, 65(3).
- Mager, B., & Holmlid, S. (2017). *Diseño de servicios e innovación*. Londres, Reino Unido: Routledge.
- Magro, M. & Carrascal, S. (2019). El Design Thinking como recurso y metodología para la alfabetización visual y el aprendizaje en preescolares de escuelas multigrado de México. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 71-95.
- Manual de Oslo. (2018). Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, &

Statistical Office of the European Communities. OECD Publishing. Importance of new technologies, 51.

- Marín, S. (2009). *Desarrollo de portafolios de servicios empresariales y publicitarios mediante software libre* [Trabajo de grado de Ingeniería de Sistemas y Telecomunicaciones]. Universidad de Manizales.
- Marsh, S. (2022). *User Research: Improve Product and Service Design and Enhance Your UX Research*. Kogan Page Publishers.
- Martin, R. (2005). *La mente opuesta: Cómo los líderes exitosos ganan mediante el pensamiento integrador*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mateus, R. (2020). Software para el diseño de productos turísticos. In *Experiencias de innovación educativa: Tomo 4* (pp. 153-166). Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
- Mazzarol, T., Reboud, S. (2020). Innovation in Small Firms. In: *Entrepreneurship and Innovation*. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-9412-6_5
- Medina, R. (2010). *Modelos de negocio en la era digital*. Buenos Aires, Argentina: Editorial GHI.
- Mintzberg, H. (1994). *El auge y la caída de la planificación estratégica*. Nueva York, NY: Free Press.
- Moncayo-Sánchez, E. A., Calderón-Hernández, G., & Morales-Morales, O. (2021). *Innovación y emprendimiento en América Latina*. Quito, Ecuador: Editorial JKL.
- Moote, I. (2014). *Design Thinking para la innovación estratégica*. Empresa Activa.

- Morelli, N., De Götzen, A., & Simeone, L. (2020). Service Design Capabilities. *Springer Nature*.
- Morrisey, G. (1997). *Pensamiento estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mullet, G. M., & Karson, M. J. (1985). Analysis of purchase intent scales weighted by probability of actual purchase. *Journal of marketing research*, 22(1), 93-96.
- Ohmae, K. (2004). *La próxima etapa global: Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseño de propuestas de valor: Cómo crear productos y servicios que los clientes desean*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Pansuwong, W., Photchanachan, S., & Thechatakerng, P. (2023). Social innovation: relationships with social and human capitals, entrepreneurial competencies and growth of social enterprises in a developing country context. *Social Enterprise Journal*, 19(1), 51-79.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Sage Publications.
- Pelta, R. (2004). *Design thinking*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de industrias y competidores*. Nueva York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

- Quintero, J. & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389.
- Reboud, S., & Séville, M. (2016). De la vulnérabilité à la résilience: développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME. *Revue Internationale PME*, 29(3-4), 27-46.
- Robertson, R. (2003). Globalización: tiempo-espacio y homogeneidad-heterogeneidad. En *Cansancio del Leviatán: problemas políticos de la mundialización* (pp. 261-284). Editorial Trotta.
- Robinson, D. J., & Sterman, J. D. (1998). *Simulation: The Practice of Model Development and Use*. *System Dynamics Review*, 14(4), 321-346.
- Ruta N Medellín. (s.f.). *Gestión de innovación*. Obtenido de <https://www.rutanmedellin.org/es/recursos/abc-de-la-innovacion/item/gestion-de-innovacion#:~:text=Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Innovaci%C3%B3n%20es,fases%20de%20fabricaci%C3%B3n%2C%20distribuci%C3%B3n%20y>
- Santiago, J. (2011). *Estrategia de gestión del portafolio de servicios para Pymes*. Tecnológico de Monterrey.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson.
- Schwartz, P. (1996). *El arte de la visión a largo plazo: Planificación para el futuro en un mundo incierto*. Nueva York, NY: Currency Doubleday.
- Seidenstricker, S., Scheuerle, T., & Linder, C. (2014). *Innovación social: Soluciones para un futuro sostenible*. Berlín, Alemania: Springer.
- Song, W. (2018). *Customization-Oriented Design of Product-Service System*. Springer.

- Steiner, G. (1998). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. Cecsca.
- Sumba-Bustamante, R., Cárdenas-Borja, N., Bravo-Ayala, T. & Arteaga-Choez, R. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 5(4), 114-136.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2017). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Ulrich, K. T., Eppinger, S. D., & Yang, M. C. (2012). *Diseño y desarrollo de productos* (5ª ed.). Nueva York, NY: McGraw-Hill Education.
- Vivas, R. (2000). *Gerencia y pensamiento estratégico: Material de trabajo*. Universidad Rafael Bellosó Chacín.
- Vivas, R. (2001). La planificación y el pensamiento estratégico. *Revista Dirección*, 1(3).
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Marketing de servicios: Integrando el enfoque en el cliente en la empresa* (7ª ed.). Nueva York, NY: McGraw-Hill Education.
- Zúñiga, D., & Reina, S. (2010). La importancia del pensamiento estratégico y de la creatividad en las mipymes. *Gestión y desarrollo*, 7(2), pp. 153-160. Obtenido de https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/10_pensamientoestrategico.pdf

ANEXOS

ENCUESTA DIAGNÓSTICA

ENCUESTA DIAGNÓSTICA	
<p>Cordial saludo. El propósito de la presente encuesta es identificar necesidades o requerimientos en diferentes campos para el desarrollo de su organización en el marco del proyecto Prototipo de Servicios Empresariales con Costo para la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño. Agradecemos el diligenciamiento de la encuesta. Los datos aquí registrados serán tratados con absoluta reserva y únicamente serán considerados para el desarrollo de la investigación, en concordancia con la ley de habeas data, usted tiene derecho a retirarse del estudio en el momento que lo considere y a solicitar reporte de la forma en que son tratados sus datos sin que ello implique algún tipo de sanción o llamado de atención.</p>	
Perfil de participación	
P1. ¿Acepta participar en esta encuesta?	
a. Si	
b. No	
c. Sí, pero contesto voluntariamente	
P2. Rol que desempeña en la empresa	
a. Representante Legal	
b. Administrador	
c. Operario	
d. Vendedor	
e. otro cual	
P3. Nombre o razón social de la empresa (alfanumérico)	
P4. Correo electrónico (formato de correo)	

P5. NIT de la empresa	
Caracterización socioeconómica	
P6. Municipio donde opera la empresa	
a. Puerto Berrio	
b. San Roque	
c. Puerto Triunfo	
d. Segovia	
e. El Bagre	
f. otro cual	
P7. Organización jurídica de la empresa	
a. Persona natural	
b. Persona jurídica	
c. Sucursal	
d. Agencia	
e. Establecimiento	
P8. Fecha de constitución de la empresa	
a. Menos de 1 año	
b. Entre 1 y 3 años	
c. entre 4 y 8 años	
d. Más de 8 años	
P9. Tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana, grande)	
a. Micro	
b. Pequeña	
c. Mediana	

d. Grande	
P10. Número de empleados (número)	
P11. Sector económico	
A - Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	
B - Explotación de minas y canteras	
C - Industrias manufactureras	
D - Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	
E - Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	
F - Construcción	
G - Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos automotores y motocicletas	
H - Transporte y almacenamiento	
I - Alojamiento Y Servicios de Comida	
J - Información y comunicaciones	
K - Actividades financieras y de seguros	
L - Actividades inmobiliarias	
M - Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas	
N - Actividades de servicios, Administrativos y de apoyo	
O - Administración pública y defensa; planes de Seguridad social de afiliación obligatoria	
P - Educación	
Q - Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	
R - Actividades artísticas, de Entretenimiento y recreación	
S - Otras actividades de servicios	
T - Actividades de los hogares individuales en Calidad de empleadores; actividades no diferenciadas De los hogares individuales como productores de Bienes y servicios para uso propio.	

A continuación, se presenta un conjunto de afirmaciones, por favor indique de 1 a 5 su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación, donde:	
1. Totalmente en desacuerdo	
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
7. Totalmente de acuerdo	
Descriptor afirmación Escala de 1 a 7 y No Aplica	
La empresa ha logrado las metas financieras propuestas	
Los ingresos de la empresa han crecido constantemente los últimos tres años o el periodo de existencia	
Las condiciones monetarias de la empresa son mejores que las del año pasado	
La empresa monitorea regularmente el flujo de ingreso de dinero	
La empresa hace seguimiento de los gastos en relación con las ganancias	
Todas las personas en la empresa conocen cuáles actividades operacionales tienen el mayor impacto en las metas y ganancias del negocio	
La empresa implementa sistemas para monitorear y controlar los costos de los insumos, personal y elaboración del producto o servicio	
Los productos de la empresa se entregan en el tiempo definido	
Está conforme con el desempeño actual de su empresa	
Tiene metas detalladas para su negocio	
La empresa tiene un plan estratégico (objetivos, misión, visión y políticas)	
Conoce las fortalezas y debilidades de sus empleados	
En la empresa se aplican entrevistas para hallar el mejor candidato a los cargos	
En la empresa existe un proceso documentado y aplicado para la inducción de nuevos empleados	
La empresa tiene un método de evaluación de desempeño de sus empleados	
La empresa tiene un plan de mercadeo (acciones, tácticas y estratégicas de posicionamiento y venta)	

La empresa tiene la marca registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio	
Los canales actuales de venta son satisfactorios	
La empresa tiene suficientes clientes “ideales”	
La empresa genera suficientes clientes potenciales	
Existen metas medibles para el equipo de ventas	
La empresa logra constantemente sus objetivos en ventas	
La empresa tiene redes sociales	
La empresa tiene plataformas digitales	
La empresa tiene un plan de medios de comunicación	
La empresa diseña los contenidos publicitarios	
La empresa utiliza canales digitales de distribución para la comercialización de los productos	
La empresa cuenta con un persona encargado en realizar los procesos de innovación empresarial	
La empresa tiene plan de cultura e innovación	
La empresa actualmente requiere recursos financieros para innovar	
La empresa cuenta con productos financieros (código QR, pasarela de pago, cuenta bancarias y tarjetas de crédito)	

ANEXO TESTEO

La simulación fue diseñada para evaluar de manera práctica, y en un entorno controlado, el servicio con costo que emergió de las deliberaciones de un grupo focal compuesto por empresarios. Esta actividad simulada no solo imitó las condiciones del mundo real, sino que también permite a los empresarios interactuar directamente con el servicio, proporcionando así una experiencia auténtica y tangible del mismo. Los objetivos de esta simulación son múltiples y se centran en la validación y el perfeccionamiento del servicio propuesto.

Inicialmente, la meta principal fue la validación del servicio con costo. Se buscó verificar si el servicio, desarrollado a partir de las sugerencias y necesidades expresadas por los empresarios durante el grupo focal, realmente cumplió con las expectativas de aquellos que lo conceptualizaron. Esta validación es crucial, ya que confirma si el servicio es apto y si está alineado con las necesidades reales del mercado.

Además, se identificó posibles mejoras y necesidades de realización de ajustes. La simulación es una metodología excelente para observar cómo los empresarios interactúan con el servicio en escenarios que simulan la realidad, lo cual puede revelar áreas que requieren refinamiento o modificación para aumentar la eficacia y la aceptación del servicio. A través de la observación directa y la recolección de opiniones en este contexto controlado, se esperan detectar puntos críticos que podrían optimizarse para mejorar la experiencia del usuario y la funcionalidad del servicio.

Un tercer objetivo fue la recopilación de las retroalimentaciones directas de los usuarios. Esto es invaluable, ya que nos ofreció perspectivas más detalladas, no solo sobre cómo los empresarios usan el servicio, sino también sobre qué elementos de este valoran más y cuáles encuentran problemáticos o menos útiles. Esta información directa es esencial para cualquier iteración futura del servicio, asegurando que se ajuste cada vez más a las expectativas y necesidades del usuario final.

Finalmente, la simulación también sirvió para validar decisiones estratégicas asociadas al servicio, como la estructuración de precios, la definición de características clave y las estrategias de comercialización. Los empresarios entre los tres programas seleccionaron el servicio Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Organizacional se le aplicó la técnica simulación.

Se les suministró los siguientes escenarios a los 3 grupos de empresarios.

Escenario1: Introducción de un nuevo servicio al mercado

Descripción: Los empresarios están considerando el lanzamiento de un nuevo servicio en el mercado. Deben evaluar diferentes aspectos, como la demanda del mercado, la competencia y la estrategia de comercialización y como este servicio con costo fortalecerá y les ayudará en este nuevo producto

Resultados

En el contexto del escenario planteado, donde los empresarios se preparan para introducir un nuevo servicio al mercado, la capacitación y entrenamiento focalizado en líderes y colaboradores se presenta como un recurso estratégico vital. Este servicio no solo fortalece el ser, la gestión organizacional y financiera dentro de las empresas, sino que también es crucial para asegurar que los equipos estén alineados y preparados para enfrentar los desafíos del lanzamiento de un nuevo producto.

La utilidad del servicio para la empresa se destacó en relación con el director de ventas, clave en la comercialización del producto. Como el director de ventas es el principal responsable de trabajar con el equipo para promover el producto, la capacitación y entrenamiento específico puede proporcionarle habilidades y conocimientos necesarios para liderar estos esfuerzos. Esto incluye entender mejor el mercado, la competencia, y cómo comunicar las ventajas del nuevo producto tanto interna como externamente. Por lo tanto, calificar el servicio como "muy idóneo", refleja su relevancia directa y su impacto potencial en la eficacia con la que el director de ventas puede gestionar y motivar a su equipo en un momento crítico para la empresa.

En cuanto a las áreas de mejora del servicio, la sugerencia de que "la visión del dueño sea conocida por los colaboradores" es particularmente pertinente.

Incorporar este elemento en la capacitación podría mejorar significativamente la cohesión y la dirección estratégica de todo el equipo.

Cuando los colaboradores comprenden y se alinean con la visión del dueño, es más probable que se comprometan con los objetivos empresariales y trabajen de manera coherente hacia el éxito del nuevo producto. Esto potencia la motivación y el compromiso del equipo y asegura que todos los esfuerzos se alinearán con los valores y metas a largo plazo de la empresa, facilitando así una implementación fluida y efectiva del plan de lanzamiento del producto.

Por lo tanto, los empresarios terminan diciendo que:

“Sería muy idóneo que el director de ventas, quien es el encargado de trabajar directamente con el equipo, cumpliera con las expectativas. Sin embargo, también es importante que la visión del dueño sea conocida por todos los colaboradores” (Empresarios, resultado grupo focal, 2024)

Escenario: Crisis de Reputación

Descripción: La empresa enfrenta una crisis de reputación debido a un incidente negativo, como un producto defectuoso o un escándalo corporativo. Los empresarios deben gestionar la crisis de manera efectiva para minimizar el daño a la marca y restaurar la confianza del público. ¿Cómo este servicio con costo mejoraría la crisis de reputación?

Resultados

En un escenario de crisis de reputación, donde una empresa enfrenta desafíos significativos por un producto defectuoso o un escándalo corporativo, la capacidad de gestionar esta situación es crucial para minimizar el daño a la marca y restaurar la confianza pública. En este contexto, el servicio de capacitación y entrenamiento

dirigido a colaboradores y líderes de la organización desempeña un papel esencial al proporcionar las herramientas necesarias para enfrentar y superar la crisis.

La respuesta de los empresarios refleja la percepción de que al implementar este servicio se logra empoderar a los colaboradores, desarrollando liderazgo efectivo que es vital en momentos de crisis. Este empoderamiento es crucial porque los colaboradores bien capacitados y motivados son más capaces de actuar de manera proactiva y positiva para defender y representar a la empresa durante periodos turbulentos. La formación en liderazgo ayuda a estos individuos a tomar la iniciativa en la implementación de estrategias de mitigación y en la comunicación eficaz, tanto interna como externamente; aspectos fundamentales para manejar la percepción pública y los mensajes clave durante la crisis.

Además, el servicio fortalece la fidelización y el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa. En tiempos de crisis, la tendencia natural puede ser la desmotivación o la desconexión, pero al invertir en el desarrollo de los empleados, la empresa no solo muestra su compromiso con su bienestar y crecimiento profesional, sino que también cultiva un ambiente de lealtad y apoyo mutuo. Esta inversión en el capital humano se traduce en un equipo más dedicado y unido que probablemente trabajará con mayor diligencia para proteger y restaurar la reputación de su empleador. Es así como los empresarios concluyen la simulación escenario subrayando

Empresarios, Resultado de grupo focal testeó. 2024:

Al implementar este servicio, se empodera a los colaboradores y se genera liderazgo, lo que ayuda a superar esta crisis de reputación. Esto fideliza a los colaboradores y fortalece su sentido de pertenencia hacia la empresa. Además, sería beneficioso enfocarse más en el liderazgo de los colaboradores y asegurarse de que conozcan plenamente la empresa, incluidas sus políticas.

Escenario: Cambio en las Preferencias del Consumidor

Descripción: La empresa se enfrenta a un cambio en las preferencias del consumidor, ya sea debido a tendencias culturales, sociales o económicas. Los empresarios deben adaptar sus estrategias de negocio para satisfacer las nuevas demandas del mercado. Como este servicio con costo mejoraría el cambio de preferencias del consumidor

Resultados

En el escenario donde una empresa se enfrenta a cambios en las preferencias del consumidor, impulsados por variaciones culturales, sociales o económicas, adaptarse rápidamente a estas nuevas demandas es crucial para mantener la relevancia y competitividad en el mercado. En este contexto, el servicio de capacitación y entrenamiento para los colaboradores puede ser una herramienta valiosa, aunque, como indican las respuestas de los empresarios, requiere ciertas adaptaciones para ser plenamente efectivo.

Los empresarios reconocen que el servicio aplicaría parcialmente, pero subrayan la necesidad de realizar ajustes para alinear a todos los colaboradores hacia un mismo objetivo. Esto es esencial porque un cambio en las preferencias del consumidor a menudo requiere una transformación cohesiva y bien coordinada en varios aspectos de la empresa, desde el desarrollo de productos hasta las estrategias de marketing y la experiencia del cliente. Enfocar la capacitación en todas las temáticas relevantes de la empresa asegura que todos los departamentos estén equipados para responder efectivamente a estos cambios, promoviendo una adaptación más ágil y coherente a nivel organizacional.

En cuanto a las mejoras específicas que se podrían realizar al servicio, los empresarios sugieren que la capacitación debería ser ajustada por dependencia, lo

que implica personalizar los módulos de entrenamiento para diferentes áreas o departamentos dentro de la empresa. Este enfoque permite abordar las necesidades específicas de cada dependencia en relación con cómo los cambios en las preferencias del consumidor, las cuales afectan directamente su función. Además, sugieren que cada diagnóstico (DX) se realice de manera específica por dependencia, lo cual facilitaría identificar con precisión dónde y cómo se deben hacer mejoras para que la adaptación al mercado sea más efectiva y exhaustiva.

Estos ajustes no solo mejorarían la relevancia del servicio, sino que también asegurarían que cada segmento de la empresa esté mejor preparado para implementar cambios estratégicos que resuenen con las nuevas preferencias del consumidor.

El servicio con costo que se realizó fue:

Empresarios, Resultado de grupo focal testeó. 2024:

“El servicio consensuado, centrado en la Capacitación y Entrenamiento de los colaboradores y/o líderes de la organización, apunta a fortalecer el Ser, la gestión organizacional y financiera dentro de las empresas”

Este énfasis del servicio con costo es el resultado de la discusión con el grupo focal de empresarios, donde ellos mismo eligieron el servicio, la metodología, el costo, los temas y la importancia del servicio en sus empresas.

En un proceso de simulación y discusión focal, los empresarios evaluaron un servicio de capacitación y entrenamiento diseñado para fortalecer la gestión organizacional y financiera, y las competencias de los colaboradores y líderes de la organización.

En el escenario de introducción de un nuevo producto al mercado, los empresarios destacaron la utilidad del servicio para el director de ventas, crucial durante el

lanzamiento del producto. La capacitación fue considerada esencial para empoderar al director y su equipo, aunque se sugirió mejorar la integración de la visión del dueño en toda la empresa para asegurar una alineación completa.

Durante una crisis de reputación, el servicio se valoró como fundamental para desarrollar liderazgo efectivo y fidelizar a los colaboradores, elementos claves para superar la crisis y reforzar el sentido de pertenencia. Se reconoció que empoderar a los colaboradores a través de la capacitación podría ser decisivo en la gestión efectiva de la reputación.

En el contexto de cambios en las preferencias del consumidor, se identificó la necesidad de ajustar el servicio para alinearlos completamente con las nuevas demandas del mercado. Los empresarios recomendaron una personalización de la capacitación por departamentos, con diagnósticos específicos que permitan adaptaciones más dirigidas y efectivas.

De estas discusiones se concluye que, aunque el servicio tiene un potencial significativo, requiere ajustes para aumentar su eficacia. La personalización del servicio según los roles y necesidades específicas de cada departamento emergió como una necesidad clave. Además, se destacó la importancia de que todos los colaboradores compartan y comprendan la visión del dueño para el éxito integral del servicio.

Basado en estas perspectivas, se propone una estructura para el servicio con costo, que incluye capacitación modular y personalizada según las necesidades de cada área de la empresa. Cada módulo enfatizará la visión empresarial, asegurando cohesión y comprensión uniforme entre todos los niveles de la organización. Además, se implementarán diagnósticos específicos por dependencia para identificar necesidades particulares antes de la capacitación, y se fortalecerán los módulos de liderazgo para la gestión de crisis y adaptación a cambios del mercado.

También se establecerá un sistema de *feedback* continuo para adaptar el servicio a condiciones cambiantes del mercado.