



**Plan de mercadeo para una pyme del sector de servicios  
de consultoría en Medellín**

**Trabajo de grado**

**José Luis Méndez Otálvaro**

[jlmendezo@eafit.edu.co](mailto:jlmendezo@eafit.edu.co)

**Asesoras:**

**María Andrea Ruiz e Isabel Ocampo**

**Empresa:**

**Indeble S. A. S.**

**Universidad EAFIT**

**Escuela de Administración**

**Maestría en Mercadeo**

**Medellín**

**2022**

## **Resumen**

El desarrollo del plan de mercadeo para la empresa Indeleble S. A. S. tuvo como objetivo identificar las tendencias del mercado en relación con temas de sostenibilidad enfocados en lo social, para generar estrategias que permitieran desarrollar acciones para ofrecer sus servicios y posicionarse en el mercado de manera competitiva, haciendo uso de los recursos digitales con que cuenta la compañía, con el fin de aumentar sus ventas. Las metodologías y los procesos que facilitaron su ejecución fueron el desarrollo de un análisis Pestel, con el cual se evalúa el entorno externo y cómo este impacta en el modelo de negocio; un análisis de la matriz de Porter, que evidencia la posición en la que se encuentra la empresa frente a la competencia en el mercado; un análisis DOFA y un modelo Canvas, que permiten tener mayor claridad acerca del funcionamiento del entorno interno y externo de la empresa. También se llevó a cabo el desarrollo de un *benchmark* como metodología de investigación para el levantamiento de información. La ejecución de estas metodologías permitió adquirir los conocimientos acerca de las nuevas tendencias implementadas por la competencia, para plantear posteriormente su implementación en la empresa a través del desarrollo de estrategias y actividades dentro del *marketing mix*. Por último, se abordaron aspectos como el presupuesto de ejecución, el cronograma de desarrollo de las actividades, los indicadores y las lecciones aprendidas. El desarrollo de este documento tiene como propósito presentar a los directivos de la empresa Indeleble S. A. S. un informe detallado y una propuesta de plan de mercadeo para su posterior implementación.

## **Abstract**

The development of the marketing plan for the company Indeleble S.A.S. had the objective of knowing the market trends in sustainability issues with a focus on social issues, to generate strategies to develop actions to offer its services and position itself competitively in the market,

making use of the digital resources that the company has to increase its sales. The methodologies and processes that facilitated its execution were: the development of a Pestel analysis, which evaluates the external environment and how it impacts on the business model; an analysis of Porter's matrix, which shows the position in which the company is compared to the competition in the market, a SWOT analysis and a Canvas model, which allow to have more clarity about how the internal and external environment of the company works, also carried out the development of a benchmark as a research methodology for the collection of information. The execution of these methodologies allowed acquiring knowledge about the new trends implemented by the competition to subsequently propose their implementation in the company through the development of strategies and activities within the marketing mix. Finally, topics such as the execution budget, activity development schedule, indicators and lessons learned were addressed. The development of this document is intended to present to the managers of Indeleble S.A.S. a detailed report and a marketing plan proposal for its subsequent implementation.

### **Palabras clave**

Sociedades de beneficio de interés colectivo, sostenibilidad, plan de mercadeo, responsabilidad social, desarrollo sostenible, sociedades comerciales de beneficio e interés colectivo.

### **Keywords**

Collective interest benefit societies, sustainability, marketing plan, social responsibility, sustainable development, collective benefit and interest commercial companies.

## Contenido

<b>1</b>	<b><i>Introducción</i></b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b><i>Presentación de la empresa y su orientación estratégica corporativa</i></b> .....	<b>11</b>
2.1	Misión .....	11
2.2	Visión .....	11
2.3	Valores corporativos .....	11
2.4	Modelo de negocio .....	11
2.5	El círculo dorado .....	12
2.6	Modelo Canvas .....	12
<b>3</b>	<b><i>Análisis de la situación del entorno externo e interno de la empresa</i></b> .....	<b>14</b>
3.1	Análisis competitivo de la industria .....	14
3.1.1	Matriz de Porter .....	14
3.2	Análisis del entorno externo y sus variables .....	16
3.2.1	Análisis Pestel .....	16
3.3	Análisis del entorno interno .....	21
3.3.1	Análisis económico y financiero .....	21
3.3.2	Análisis de los recursos operacionales .....	21
3.3.3	Infraestructura .....	23
3.3.4	Portafolio de servicios .....	23
3.4	Matriz DOFA .....	24
3.4.1	Debilidades (internas).....	24
3.4.2	Fortalezas (internas) .....	25

3.4.3	Oportunidades (externas).....	25
3.4.4	Amenazas (externas) .....	25
<b>4</b>	<b><i>Análisis del mercado</i></b> .....	<b>28</b>
<b>4.1</b>	<b>Tamaño</b> .....	<b>28</b>
4.1.1	Sociedades de beneficio de interés colectivo (BIC).....	28
<b>4.2</b>	<b>Participación en el mercado</b> .....	<b>28</b>
4.2.1	Competidores .....	28
<b>4.3</b>	<b>Segmentación, segmentos de mercado y mercado meta</b> .....	<b>29</b>
4.3.1	Segmentación y segmentos de mercado.....	31
4.3.2	Mercado meta .....	33
<b>4.4</b>	<b>Posicionamiento</b> .....	<b>34</b>
<b>5</b>	<b><i>Formulación de objetivos del plan y propuesta estratégica</i></b> .....	<b>36</b>
<b>5.1</b>	<b>Conceptos</b> .....	<b>36</b>
5.1.1	Objetivos.....	36
5.1.2	Estrategias.....	36
5.1.3	Estrategias tipificadas .....	36
5.1.4	Estrategias competitivas.....	38
5.1.5	Proceso de búsqueda y elección de servicios de sostenibilidad .....	39
5.1.6	Proceso de compra .....	40
5.1.7	Metodología cuantitativa .....	43
5.1.8	Metodología cualitativa.....	43
5.1.9	<i>Benchmark</i> .....	44
5.1.10	Tipos de <i>benchmark</i> .....	44
5.1.11	Fases del <i>benchmark</i> .....	45

5.2	Objetivo del plan de mercadeo.....	46
5.3	Estrategias.....	46
<b>6</b>	<b><i>Planteamiento de investigación de mercado.....</i></b>	<b>46</b>
6.1	Metodología de investigación.....	46
6.2	Objetivo principal .....	46
6.3	Empresas para investigar .....	46
6.4	Elementos.....	47
6.5	Focos .....	47
6.6	Caracterización .....	47
6.7	Resultados de la investigación.....	47
6.7.1	Empresa 1 .....	47
	Portafolio Verde: <a href="https://www.portafolioverde.com/">https://www.portafolioverde.com/</a> .....	47
6.7.2	Empresa 2 .....	51
6.7.3	Empresa 3 .....	53
6.8	Conclusiones.....	57
<b>7</b>	<b><i>Despliegue de las estrategias de mercadeo.....</i></b>	<b>59</b>
7.1	Conceptos.....	59
7.1.1	Embudos de conversión.....	59
7.2	Producto.....	61
7.2.1	Estrategia .....	61
7.2.2	Táctica .....	61
7.2.3	Actividades.....	61

<b>7.3</b>	<b>Precio .....</b>	<b>62</b>
<b>7.4</b>	<b>Distribución y omnicanalidad .....</b>	<b>62</b>
7.4.1	Estrategia .....	62
7.4.2	Táctica .....	62
7.4.3	Actividades.....	62
<b>7.5</b>	<b>Comunicación integrada de mercadeo .....</b>	<b>63</b>
7.5.1	Estrategia .....	63
7.5.2	Táctica .....	63
7.5.3	Actividades.....	63
7.5.4	Contenidos según la red social .....	63
<b>8</b>	<b><i>Presupuesto de inversiones relacionadas exclusivamente con el plan de mercadeo</i></b>	<b>70</b>
<b>8.1</b>	<b>Investigaciones .....</b>	<b>70</b>
<b>8.2</b>	<b>Campañas.....</b>	<b>70</b>
<b>8.3</b>	<b>Promoción .....</b>	<b>70</b>
<b>9</b>	<b><i>Cronograma de actividades .....</i></b>	<b>73</b>
<b>10</b>	<b><i>Proyección de ventas y utilidades .....</i></b>	<b>74</b>
<b>11</b>	<b><i>Control y seguimiento .....</i></b>	<b>75</b>
11.1	Indicadores.....	75
11.2	Control de resultados.....	76
11.3	Planes de contingencia.....	77

<b>12</b>	<b><i>Lecciones aprendidas</i></b> .....	<b>78</b>
12.1	Desde la óptica del mercado .....	78
12.2	Desde la perspectiva de la organización.....	79
12.3	Desde la perspectiva del proceso de intervención .....	80
<b>13</b>	<b><i>Referencias</i></b> .....	<b>81</b>

## **Tablas**

Tabla 1.	Modelo Canvas .....	<b>12</b>
Tabla 2.	Componentes y nivel de amenaza.....	<b>16</b>
Tabla 3.	Estructura de costos.....	<b>22</b>
Tabla 4.	Matriz DOFA ponderada .....	<b>26</b>
Tabla 5.	Caracterización de los segmentos .....	<b>29</b>
Tabla 6.	Ventas por clientes 2021 .....	<b>34</b>
Tabla 7.	Niveles de toma de decisiones.....	<b>39</b>
Tabla 8.	Necesidades de los clientes .....	<b>40</b>
Tabla 9.	Ponderación de los competidores .....	<b>57</b>
Tabla 10.	Cronograma de actividades .....	<b>73</b>
Tabla 11.	Indicadores y control de los resultados.....	<b>75</b>

**Gráficas**

Gráfica 1. Modelo RACE en el proceso de compra..... **60**

Gráfica 2. Modelo RACE para Indeleble..... **61**

## **1 Introducción**

Con el objetivo de elaborar un plan de mercadeo para una pyme del sector de servicios en consultoría de sostenibilidad en la ciudad de Medellín, se analizó el concepto de las pymes (pequeñas y medianas empresas), soportado en Colombia por la Ley 590. Estas empresas representaban en el 2019 más del 90 % del sector productivo nacional, y generaban el 35 % del PIB y el 80 % del empleo en toda Colombia (DANE, 2019). Las pymes desempeñan un papel fundamental para la vida económica, laboral y productiva de Colombia.

Posteriormente se realizó un análisis de las empresas sociales, que ofrecen servicios de consultoría y están cobijadas bajo la denominación de sociedades comerciales de beneficio e interés colectivo (BIC). En el 2021, en Colombia, se registraban 733 empresas reconocidas como BIC bajo el Decreto 2046 de 2019 (Mintic, 2018). Esta nueva generación de empresas incorpora un propósito social y ambiental que va más allá del beneficio y el interés para sus accionistas.

Esta investigación tiene como objetivo desarrollar un plan de mercadeo con base en las necesidades específicas de Indeleble S. A. S.; una iniciativa que nace de la necesidad de plantear un plan estratégico de comunicaciones, con el fin de hacer uso y mejorar los puntos de contacto digitales con el público objetivo. Todo en aras de generar nuevas estrategias para aumentar las ventas y posicionar la pyme en Colombia.

## **2 Presentación de la empresa y su orientación estratégica corporativa**

### **2.1 Misión**

Existimos para demostrar que pensar en el otro permite crear oportunidades de vida y que cada reto abre nuevas puertas para transformarse. Nacimos de un encuentro y permanecemos por un para qué, un fin que implica dejar huellas, no aisladas, sino que definen un camino y perduran. Creemos en el poder colectivo cuando se reconoce el valor de cada ser. Vibramos con lo social desde la estrategia y la articulación, creando experiencias significativas y desarrollando capacidades que trascienden. Somos empatía, unimos talentos que trabajan genuinamente por, con y para la sociedad y el planeta. Redefinimos el éxito como la capacidad de generar sinergia, de hacer que nuestras acciones no solo sumen, sino que multipliquen. Dejamos huella en las personas para que las personas dejen huella en el mundo. Contribuimos al desarrollo sostenible a través del trabajo con el ser humano (Indeleble Social, 2017).

### **2.2 Visión**

Fortalecemos la cultura de la responsabilidad social, pasando del asistencialismo a la generación de capacidades (Indeleble Social, 2017).

### **2.3 Valores corporativos**

El valor principal, definido por la compañía dentro de su estrategia de diferenciación, es la empatía, como la capacidad de conectar con las personas. Otro valor que se destaca es el de la responsabilidad, junto con el compromiso.

### **2.4 Modelo de negocio**

Este modelo de negocio está basado en la oferta de servicios para el diseño y la ejecución de estrategias enfocadas en el desarrollo de capacidades orientadas hacia la sostenibilidad de personas y organizaciones. La sostenibilidad se aborda desde la visión del triple impacto (social-

ambiental-económico). Y la oferta de valor está centrada en el trabajo con el ser humano como centro de la transformación (empatía).

**Los clientes:** Empresas o personas naturales con la necesidad de implementar o fortalecer, a partir de estrategias, los temas sociales, ambientales, económicos y humanos.

**La oferta:** Diseño y ejecución de estrategias que contribuyan al desarrollo sostenible a través del trabajo con el ser humano.

**La infraestructura:** El servicio se provee a través de la realización de actividades y conferencias con las personas y las organizaciones, y la medición del impacto en la productividad.

**Las finanzas:** La empresa obtiene beneficios monetarios a través de la venta de servicios enfocados en el diseño y la ejecución de estrategias de impacto al desarrollo sostenible de las personas y las organizaciones.

## 2.5 El círculo dorado

**¿Por qué?:** Es importante contribuir al desarrollo sostenible de las empresas y las personas a través del trabajo con el ser humano.

**¿Cómo?:** Ofreciendo estrategias y actividades de desarrollo sostenible para las empresas y las personas a través de la formación humana (con talleres), los voluntariados corporativos y los proyectos desarrollados en comunidad principalmente.

**¿Qué?:** Diseño y ejecución de estrategias para el desarrollo de capacidades orientadas a la sostenibilidad en personas y organizaciones, trabajando con y para las personas.

## 2.6 Modelo Canvas

**Tabla 1      Modelo Canvas**

<p><b>Aliados clave</b> Para Indeleble los aliados son los clientes, que generan relaciones fuertes que posibilitan la recompra</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comfama</li> <li>• Proantioquia</li> <li>• Fundación Postobón</li> <li>• Prosur</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación humana a través del desarrollo y el acompañamiento de talleres y jornadas pedagógicas</li> <li>• Voluntariado corporativo a través del diseño de estrategias, el entrenamiento y el acompañamiento</li> <li>• Proyectos en comunidad a través de la gestión de proyectos, el relacionamiento con la comunidad y el monitoreo de los proyectos</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b> Diseño y ejecución de estrategias para la sostenibilidad desde la visión del triple impacto (social-ambiental-económico) haciendo énfasis en el trabajo con el ser humano como centro de la transformación</p>	<p><b>Relación con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea telefónica</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Página web</li> <li>• Contacto con los comerciales</li> </ul>	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas e industrias</li> <li>• Fundaciones</li> <li>• Cajas de compensación</li> <li>• Empresas sociales</li> <li>• Colegios</li> </ul>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Página web</li> <li>• Redes sociales</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitales: página web, redes sociales y telefónicas</li> <li>• Equipo comercial</li> </ul>	
<p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nómina fija y nómina variable (según los proyectos)</li> <li>• Diseño, montaje y mantenimiento de la página web</li> <li>• Infraestructura (servicios, arriendo compartido)</li> <li>• Costos logísticos y operativos</li> <li>• Impuesto IVA</li> </ul>			<p><b>Flujo de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganancias por contrato con los clientes</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

### **3 Análisis de la situación del entorno externo e interno de la empresa**

#### **3.1 Análisis competitivo de la industria**

##### **3.1.1 Matriz de Porter**

###### **3.1.1.1 Competidores potenciales**

La amenaza de entrada de nuevos competidores es baja debido a los siguientes factores:

- La oferta de servicios especializados.
- Se requieren certificaciones para ser competitivos en el mercado.
- La competencia cuenta con un amplio portafolio de servicios.

###### **3.1.1.2 Proveedores**

El poder de negociación es alto, debido a la demanda de sus productos en papelerías, litografías, panaderías o empresas de alimentación para refrigerios de talleres. En Medellín trabajan principalmente con la Panadería La Artesana, y en otros municipios, con proveedores locales. Igualmente, con los contratistas que tienen la función de facilitadores o investigadores de algunos procesos.

Actualmente se vienen implementando técnicas de medición conocidas como GRI. Los estándares GRI representan las mejores prácticas a nivel global para informar públicamente sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización. La elaboración de informes de sostenibilidad a partir de estos estándares proporciona información acerca de las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible (GRI, s. f.). Considerando que Indeleble es una empresa social, es necesario que todos sus aliados y proveedores hablen el mismo idioma e implementen estrategias y desarrollos en el mercado encaminados hacia un mismo propósito.

###### **3.1.1.3 Clientes**

El poder de negociación de los clientes con la empresa es alto debido a que el diseño de las estrategias es personalizado y pueden realizar modificaciones según su necesidad y su presupuesto, además de realizar licitaciones. Se identifican:

- Empresa privada y pública.
- Sector social o sector educativo.
- Fundaciones.
- Cajas de compensación.
- Bancos.
- Industrias.

#### **3.1.1.4 Productos sustitutos**

Se percibe una alta probabilidad de ingreso de servicios sustitutos debido al desconocimiento frente a la función de las empresas sociales y la opción de algunas empresas de crear sus propias fundaciones u organizaciones para el desarrollo de actividades encaminadas hacia la sostenibilidad y el ambiente laboral. Se identifican:

- Cursos en línea: Entidades como Comfama y el Sena ofrecen cursos en línea relacionados con las líneas de sostenibilidad que demandan las empresas.
- Empresas que optan por desarrollar, de manera interna, estrategias y actividades acordes con sus necesidades: En algunos casos se forman fundaciones o empresas sociales enfocadas en ciertas áreas de ocupación de la empresa. Algunas de estas entidades son la Fundación Grupo Bancolombia, la Fundación Alpina, la Fundación Bolívar Davivienda, la Fundación EPM y la Fundación Grupo Familia.

#### **3.1.1.5 Competidores del sector**

La rivalidad es alta, la oferta de servicios es amplia y cada competidor tiene la capacidad de ajustar las estrategias a las necesidades de cada cliente. El modelo de oferta y demanda se da principalmente a través de convocatorias abiertas; la especialización en algunos temas, en el caso de Indelebe en lo social, por ejemplo, también se convierte en un plus a la hora de competir en el mercado. Los principales competidores que identifica la empresa son los siguientes:

- Portafolio Verde.
- Contreebute.
- Socya.
- Social Lab.
- La Tercera Mirada.
- Parque Arví.
- Parque Explora.
- Universidad EAFIT.

**Tabla 2 Componentes y nivel de amenaza**

Amenaza de nuevos competidores	BAJA
Poder de negociación con proveedores	ALTO
Poder de negociación con clientes	ALTO
Amenaza de servicios sustitutos	BAJA
Rivalidad con competidores	ALTA

Fuente: Elaboración propia.

## **3.2 Análisis del entorno externo y sus variables**

### **3.2.1 Análisis Pestel**

#### **3.2.1.1 Factores políticos**

Debido a que el desarrollo de este proyecto se da en el marco de las elecciones presidenciales del 2022, es importante tener en cuenta las influencias que las decisiones pueden tener en el mercado nacional. El descontento social, las demandas sociales por las movilizaciones del 2021 y los grupos que protagonizaron estas manifestaciones van a seguir siendo actores clave bajo cualquier Gobierno, si no encuentran respuestas (Kahn, 2022).

Otro punto a tener en cuenta son las reformas tributarias, pues tocan directamente el bolsillo de los colombianos e implican antecedentes del actual Gobierno que no fueron los más favorables; la mayoría de los candidatos contempla ajustes a los impuestos de Colombia, ya sea gravando a las personas naturales o a las empresas (Pérez, 2022). La historia ha mostrado que cada presidente llega con una reforma tributaria para iniciar su mandato, pero en este caso en particular priman la urgencia y el volumen de los montos requeridos, producto de la delicada situación de las finanzas públicas que entregará el actual Gobierno (Caballero, s. f.).

Las empresas extranjeras inyectan anualmente un significativo capital al mercado nacional; para eso se analiza el panorama de Colombia y qué tan estable es el Gobierno de turno, por lo que las modificaciones a las políticas económicas son el factor clave que podría afectar el capital financiero para las empresas (Pardo, 2022).

### **3.2.1.2 Factores económicos**

En respuesta a la pandemia, se adoptaron medidas de contención que fueron disruptivas para el sistema productivo; las medidas de distanciamiento social que se impusieron como respuesta a la pandemia restringieron el consumo y la oferta de trabajo, limitando la productividad efectiva de las empresas y llegando incluso a detener su producción (Cortés, Posso y Villamizar, 2022).

Uno de los retos más grandes para el crecimiento económico en Colombia es el desempleo, que aún no regresa a los niveles anteriores a la crisis del covid-19, y que en el 2021 cerró en un 11 %. Se espera que el 2022 cierre con un 10,5 % de desempleo, y que este baje a 9,7 % en el 2023 (Pelayo y Duque, 2022).

Otro de los retos económicos es la alta inflación; enero trajo consigo una fuerte aceleración del incremento de los precios para Colombia; actualmente vemos un 7 % de inflación anual y esto hace que la inflación deprima el ingreso de los hogares y se presente un deterioro en la demanda nacional por la pérdida de poder adquisitivo de las familias, lo que perjudica el mercado nacional (Pelayo y Duque, 2022).

### **3.2.1.3 Factores sociales**

Durante el año 2021, Colombia vivió un periodo de auge de la violencia debido a las movilizaciones, que reclamaban la garantía de los derechos humanos, fundamentales, ambientales y territoriales; en el marco del ejercicio del derecho a la protesta social, los derechos humanos de la población fueron vulnerados, lo que terminó en un balance anual de 89 homicidios, 1.929 personas heridas, 114 lesiones oculares, 106 violencias basadas en género, 343 agresiones a defensores de los derechos humanos y 3.546 denuncias por abuso y violencia policial (Defender la Libertad, 2022). Estos rezagos aún se viven y el país se mantiene con la incertidumbre frente a la reactivación de las movilizaciones, y aún más con la tensión de las elecciones presidenciales.

De cara a una reconstrucción social, la ausencia de mecanismos de protección social, tales como un seguro de desempleo, agravan la situación de vulnerabilidad de una fracción importante de los hogares de Colombia, que perdieron sus empleos y sus medios de subsistencia a lo largo de la crisis (Isaza, Carmona, Bedoya, Gonzalo y Mesa, 2021).

La nueva normalidad ha generado formas de trabajo híbridas (en casa y presencial), que se consolidan como megatendencias, no solo laborales, sino también sociales. Una de las principales razones de los empresarios para trabajar a distancia es la facilidad de mantener la operación con un menor costo y con resultados positivos en materia de productividad y de clima laboral; esta figura del trabajo en casa se elevó al rango legal mediante la Ley 2088 de 2021, y recientemente fue reglamentada por el Decreto 694 de 2022 (Ávila, 2022).

#### **3.2.1.4 Factores tecnológicos**

Según los más recientes estudios realizados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2022), en el 2020 el país ha tuvo avances positivos encaminados hacia la meta del Gobierno nacional de conectar el 70 % del país antes del 7 de agosto del 2022.

Según los datos recolectados para febrero del 2022, el 69.1 % de la población contaba con conexión a internet en Colombia, lo que significa que unos 35.50 millones de personas están conectadas en el país (DANE, 2022).

Aunque la conectividad relacionada con el internet mejora, en Colombia el año pasado aún había ocho ciudades capitales sin cobertura total de energía; además, 450.000 hogares se encontraban sin acceso al servicio de electricidad en el país, que todavía tiene ocho capitales sin cobertura del 100 % en las redes de electricidad de sus territorios: Cartagena (Bolívar), Quibdó (Chocó), Leticia (Amazonas), San Andrés (Archipiélago de San Andrés), Puerto Inírida (Guainía), San José del Guaviare (Guaviare), Mitú (Vaupés) y Puerto Carreño (Vichada) (Vanguardia, 2021).

Durante la pandemia muchas empresas vieron la necesidad de implementar herramientas tecnológicas para mantener los niveles de productividad, pero ahora la sociedad empieza a volver a la normalidad y el reto está en encontrar el balance perfecto entre la virtualidad y la

presencialidad, lo que aplica no solamente para la dinámica interna de las empresas, sino también para la forma en que cada empresa se relaciona con sus clientes (Romero, 2022).

### **3.2.1.5 Factores jurídicos**

La urgencia de adoptar nuevas prácticas empresariales alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, para construir un sistema económico más consciente de su compromiso social, abre paso a las sociedades comerciales de beneficio e interés colectivo (Mintic, 2018). Colombia entró en esta tendencia el 18 de junio del 2018, con la Ley 1901, creando la condición legal para que cualquier empresa existente o futura de cualquier tipo societario pudiera adoptar voluntariamente la condición de sociedad de beneficio e interés colectivo (BIC), con la cual cuentan empresas sociales como Indeleble Social. Con el Decreto 2046 de 2019 se reglamentó la mencionada ley, y esta nueva generación de empresas incorpora un propósito social y ambiental que va más allá del beneficio y el interés para sus accionistas. Las sociedades BIC combinan simultáneamente las ventajas económicas de la actividad mercantil con la posibilidad de contribuir al medioambiente, al bienestar de los trabajadores y al interés de la colectividad (Mintic, 2018).

Al ser una empresa constituida como S. A. S., Indeleble Social se reglamenta bajo la Ley 1258 de 2008, por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada (Congreso de la República, 2008).

### **3.2.1.6 Factores ambientales**

Según el último reporte oficial de deforestación, publicado por el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales ([www.ideam.gov.co](http://www.ideam.gov.co)) en julio del 2021, la pérdida total de bosques detectada en el 2020 fue de cerca de 171.685 hectáreas, lo que representó un aumento del 8 % frente a las cifras del 2019.

Otras de las urgencias ambientales tienen que ver, primero, con el agua, pues no solo se debe evitar que se agote el líquido, sino que también se deben mantener su pureza y su calidad; y segundo, con la contaminación en las ciudades, que se presenta con más frecuencia y sin dar tregua en las poblaciones colombianas. Bogotá y Medellín son dos de las ciudades que presentan una contaminación alta del aire durante casi todo el año (Estrada, 2022).

El 2022 es un año crucial para Colombia, ya que existe la incertidumbre sobre el papel jugará el medioambiente en la campaña electoral, y se debe considerar la necesidad de continuar la lucha contra la deforestación y la toma de decisiones oportunas y concretas para defender las vidas de los líderes ambientales, sociales e indígenas afectados por la violencia en el país (Paz, 2022).

Todos estos factores ambientales afectan el desarrollo de las actividades de las empresas sociales que están comprometidas con el medioambiente y vuelven estos temas prioritarios a la hora de generar estrategias que amortigüen o eliminen este tipo de amenazas.

### **3.3 Análisis del entorno interno**

#### **3.3.1 Análisis económico y financiero**

La empresa cuenta con suficientes recursos propios y el principal indicador financiero que tiene como reto es el flujo de caja.

#### **3.3.2 Análisis de los recursos operacionales**

**Tecnología:** Actualmente, en el desarrollo de sus proyectos, la empresa hace uso de aplicaciones como Zoom, Office, Meet, Miro y WhatsApp, y su equipo de trabajo utiliza aplicaciones como Google Drive, que aloja toda la información en la nube.

**Capacidad de producción:** La empresa no maneja un estimado de capacidad de atención u oferta de servicio por cliente, ya que el modelo de ejecución de Indeleble le permite crecer o hacerse

pequeña dependiendo de la demanda de proyectos. Cuenta con un equipo base de proyectos que se encarga de gestionarlos montando una estructura de trabajo que suele contar con un modelo que incluye los siguientes roles: líder del proyecto, equipo del proyecto para planeación y ejecución y auxiliar logístico. Aunque la capacidad no es ilimitada, sí pueden atender varios proyectos al tiempo. En el 2021 se ejecutaron durante el año 18 proyectos.

**Tabla 3 Estructura de costos**

<b>Total de los costos fijos del proyecto</b>	<b>\$000,00</b>
Desarrollo de la propuesta	10,0 %
Administración	13,0 %
Gastos de ventas	10,0 %
Imprevistos	6,00- 8,00 %
Comisión de ventas: Se paga el 3 % sobre el costo de venta, sin incluir los gastos de transporte y viáticos	5,00 %
Utilidades	30,00 %
<b>Total AIU</b>	<b>76,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia.

Además de gastos como el transporte y los viáticos, no se les cobra toda la estructura de costos, sino solo el 13 % de administración.

**Logística de la empresa:** Todos los asuntos logísticos relacionados con los proyectos los coordinan los líderes respectivos, quienes se apoyan en la auxiliar administrativa, que hace las cotizaciones, las compras y los envíos de los materiales requeridos a los facilitadores.

**Gastos del equipo de ventas:** La empresa tiene un porcentaje asignado dentro del AIU (Administración, Imprevistos y Utilidad) para ese tipo de gastos, y corresponde al 10 % de los costos fijos del proyecto.

**Inversiones y gastos de comunicación:** Dentro del presupuesto anual de la empresa están las siguientes inversiones:

- *Marketing* digital y redes: \$5.851.200.
- Página web: \$1.800.000.
- Eventos comerciales y de relacionamiento: \$4.800.000.
- Cultura y eventos corporativos: \$1.920.000.

**Organización:** La empresa está estructurada de la siguiente manera:

- **Gerencia**
  - **Auxiliar administrativa**
  - **Coordinación de proyectos**
    - **Liderazgo de proyectos del ser**

Esta es una línea de proyectos que se enfoca en el trabajo con el ser humano, específicamente en las líneas de formación, voluntariado y comunicación pedagógica. La decisión de mantener esta línea obedece a que ha sido una de las cualidades fuertes de la empresa, y requiere de una coordinación y un liderazgo de área que permitan enfocar los esfuerzos. La coordinación de proyectos, al tratarse de una empresa pequeña, se encarga de liderar los proyectos de línea técnica, como la gestión estratégica y el trabajo con comunidades.

### **3.3.3 Infraestructura**

La empresa cuenta actualmente con una oficina ubicada en el barrio El Poblado de la ciudad de Medellín, que es compartida con otras empresas.

### **3.3.4 Portafolio de servicios**

**Formación humana:** Metodología de aprendizaje experiencial, basada en la oportunidad de crear espacios para construir aprendizajes significativos desde la autoexploración y la experimentación. Esta metodología posibilita una transformación permanente y activa de

experiencias que se convierten en lecciones aprendidas. Incluye el desarrollo de talleres y jornadas pedagógicas.

**Voluntariado corporativo:** Motivación para los empleados o los miembros de un colectivo, con el propósito de que se conviertan en los protagonistas de un proyecto o una acción social, por decisión voluntaria y libre. El voluntariado gestiona los temas de interés de los mismos participantes. Forma, capacita y fortalece a grupos de voluntarios para que realicen mejor su servicio a la sociedad.

**Proyectos en comunidades:** Procuran que las empresas se comprometan de manera consciente y responsable con el desarrollo de las comunidades. Incentivan el liderazgo de los beneficiados, luego de finalizada la etapa de trabajo: se empoderan para transformar a través de la gestión, el monitoreo y el relacionamiento.

**Gestión estratégica de la RSE:** Creación de estrategias con enfoque participativo. Diagnóstico y documentación de todas las acciones previas que se hayan realizado, creación de estrategias de acercamiento a los grupos de interés.

**Comunicación pedagógica:** Generación de estrategias de comunicación y adaptación de contenidos.

### **3.4 Matriz DOFA**

#### **3.4.1 Debilidades (internas)**

- Escasez de tecnologías para el desarrollo de las experiencias y las actividades.
- Falta de generación y gestión de estrategias de comunicación y estrategias comerciales.
- Ausencia de estrategias de posicionamiento en el mercado.
- Necesidad de fortalecimiento del patrimonio interno.
- Carencia de un mapa de procesos definido y difundido.

### **3.4.2 Fortalezas (internas)**

- Amplio portafolio de servicios especializados.
- Capacidad de atención y desarrollo en todos los proyectos.
- Capacidad de conectar de manera humana con los clientes.
- Estructura de costos definida.
- Pertenencia a dos ecosistemas de emprendimiento, innovación y sostenibilidad: ADF y Sistema B.
- Estandarización de metodologías propias que hacen posible una recompra ágil de servicios y que disminuyen el ciclo de venta.
- Adaptabilidad a las nuevas formas de trabajo que generan el agrado del talento.

### **3.4.3 Oportunidades (externas)**

- Ampliar el portafolio de servicios.
- Implementar nuevas tecnologías con aliados externos para el desarrollo de las experiencias.
- Incursionar en nuevos mercados, tanto B2B como B2C.
- Fortalecer los canales y los medios de comunicación existentes.
- Ofrecer una formación de cara al cliente sobre el ADN de la empresa (quiénes son y qué hacen).
- Conectarse y fortalecerse con las políticas del nuevo Gobierno asociadas a la sostenibilidad.

### **3.4.4 Amenazas (externas)**

- Falta de conocimiento del mercado en relación con las empresas sociales.
- Coyunturas empresariales impulsadas por las elecciones presidenciales.
- La situación económica actual del país.
- El ingreso y el fortalecimiento de nuevos competidores y productos sustitutos.
- Las entidades sin ánimo de lucro que empiezan a ofrecer servicios desde lo sostenible podrían

ser BIC y competir directamente con las empresas sociales.

**Tabla 4 Matríz DOFA ponderada**

<b>Matriz de impactos</b>							
<b>DOFA ponderada</b>							
<b>Debilidades</b>	<b>Impacto</b>			<b>Fortalezas</b>	<b>Impacto</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Escasez de tecnologías avanzadas para el desarrollo de las experiencias las y actividades				Amplio portafolio de servicios especializados			
Falta de generación y gestión de estrategias de comunicación y estrategias comerciales				Capacidad de atención y desarrollo en todos los proyectos			
Ausencia de estrategias de posicionamiento en el mercado				Capacidad de conectar de manera humana con los clientes			
Necesidad de fortalecimiento del patrimonio interno				Estructura de costos definida			
Carencia de un mapa de procesos definido y difundido				Pertenencia a dos ecosistemas de emprendimiento, innovación y sostenibilidad: ADF y Sistema B			
				Estandarización de metodologías propias que hacen posible una recompra ágil de servicios y que disminuyen el ciclo de venta			
				Adaptabilidad a las nuevas formas de trabajo que generan el agrado del talento			

Oportunidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Ampliar el portafolio de servicios				Falta de conocimiento del mercado en relación con las empresas sociales			
Implementar nuevas tecnologías con aliados externos para el desarrollo de las experiencias				Coyunturas empresariales impulsadas por las elecciones presidenciales			
Incursionar en nuevos mercados, tanto B2B como B2C				La situación económica actual del país			
Fortalecer los canales y los medios de comunicación existentes				El ingreso y el fortalecimiento de nuevos competidores y productos sustitutos			
Ofrecer una formación de cara al cliente sobre el ADN de la empresa (quiénes son y qué hacen)				Las entidades sin ánimo de lucro que empiezan a ofrecer servicios desde lo sostenible podrían ser BIC y competir directamente con las empresas sociales			
Conectarse y fortalecerse con las políticas del nuevo Gobierno asociadas a la sostenibilidad							

Fuente: Elaboración propia.

## **4 Análisis del mercado**

### **4.1 Tamaño**

#### **4.1.1 Sociedades de beneficio de interés colectivo (BIC)**

Según la ministra de Comercio, Industria y Turismo, María Ximena Lombana, en Colombia, a finales del mes de noviembre del 2021, estaban registradas 1.043 sociedades de beneficio e interés colectivo (BIC), y el Gobierno puede llegar a las 1.500 sociedades operando bajo este modelo antes de terminar el presente año (Mintic, 2021).

Estas empresas no están concentradas solo en las grandes capitales, sino que están distribuidas en 27 de los 32 departamentos: en Cundinamarca, Risaralda, Antioquia, Valle del Cauca, Boyacá, Nariño y Santander se encuentra el 70 % de las BIC del país, mientras que la Costa Caribe aporta el 11 % del total. El 60 % de las sociedades BIC realiza actividades de servicios y comercio, mientras que el 13 % corresponde al sector de la manufactura; el 85 % son microempresas y el segmento de las pymes corresponde al 98 % del total (Mintic, 2021).

### **4.2 Participación en el mercado**

#### **4.2.1 Competidores**

##### **4.2.1.1 Competidores actuales**

- Portafolio Verde.
- Socya.
- Contreebute.
- Social Lab.
- La Tercera Mirada.
- Parque Arví.
- Parque Explora.

- Universidad EAFIT.

#### 4.2.1.2 Competidores potenciales

Como competidores potenciales se identifican todas las entidades sin ánimo de lucro; aunque su modelo es diferente y por su estructura no entran a competir con Indeleble, sus portafolios en algunos casos son similares y a futuro pueden convertirse en empresas sociales.

#### 4.2.1.3 Competidores sustitutos

Como sustitutos se identifican todas las empresas que crean y gestionan estrategias sociales de manera interna, además de entidades como el Sena y Comfama, que ofrecen cursos en línea.

### 4.3 Segmentación, segmentos de mercado y mercado meta

**¿Quién compra?:** En la siguiente tabla se observan las características de los segmentos identificados por la empresa:

**Tabla 5** Caracterización de los segmentos

Sensibles	Gestores de riesgo	Relacionistas	Benefactores	Generadores de valor
-Pymes -Empresa privada -Concretos -Compran solamente cuando tienen un excedente financiero -No hay una persona en la organización con las competencias para gestionar el proyecto	-Organizaciones cuyo <i>core</i> tiene un impacto negativo asociado (social o ambiental) -Grandes -Empresa privada -Concretos -Necesitan indicadores, evidenciar el impacto -Generalmente las acciones se dirigen a un público externo	-Medianas y grandes -Empresa privada -Escondidos o concretos -Muchas acciones orientadas a un público interno por necesidades desde el clima organizacional -No tienen gran interés en evidenciar el impacto a través de indicadores,	-Medianas y grandes -Empresa privada, sector social o sector educativo -Conscientes; algunas veces concretos o antojados -Quieren generar beneficios, pero muchas veces lo hacen desconectados de la estrategia -Hay un interés en hacer	-Grandes -Empresa privada, entidad pública, fundaciones -Conscientes y fieles -Conexión con indicadores, necesidad de evaluación del impacto y relación con metas más macro (por ejemplo, ODS)

-No tienen un interés directo en hacer medición y evidenciar el impacto	-El punto de partida para iniciar procesos o acciones de sostenibilidad está en las exigencias normativas o en una oposición manifiesta de algún grupo de interés	solo en notar resultados positivos en la cotidianidad -Les cuesta tener visión de proceso y esperan resultados muy inmediatos - Quien toma las decisiones muchas veces está en el área de talento humano - Compiten por el precio con empresas o profesionales que prestan servicios de formación	medición, pero sin darle toda la relevancia necesaria; prefieren invertir directamente en el público - Hay personas al interior de la organización con conocimientos de sostenibilidad, pero sin tener su rol muy establecido o funciones concretas para darles importancia a los proyectos	- Abarcan tanto un público interno como uno externo - Tienen a una persona al interior de la organización con las competencias para entender la importancia del proceso - Quien toma las decisiones es una persona de rango alto
---	---	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

**¿Por qué compran?:** Por la necesidad de implementar o fortalecer, a partir de estrategias, los aspectos sociales, ambientales, económicos y humanos.

**¿Qué compran?:** Las líneas de servicio que ofrece la empresa son las siguientes:

- **Formación humana:** Metodología de aprendizaje experiencial, basada en la oportunidad de crear espacios para construir aprendizajes significativos desde la autoexploración y la experimentación. Esta metodología posibilita una transformación permanente y activa de experiencias que se convierten en lecciones aprendidas. Incluye el desarrollo de talleres y jornadas pedagógicas.
- **Voluntariado corporativo:** Motivación para los empleados o los miembros de un colectivo, con el propósito de que se conviertan en los protagonistas de un proyecto o una acción social, por decisión voluntaria y libre. El voluntariado gestiona los temas de interés de los mismos

participantes. Forma, capacita y fortalece a grupos de voluntarios para que realicen mejor su servicio a la sociedad.

- **Proyectos en comunidades:** Procuran que las empresas se comprometan de manera consciente y responsable con el desarrollo de las comunidades. Incentivan el liderazgo de los beneficiados, luego de finalizada la etapa de trabajo: se empoderan para transformar a través de la gestión, el monitoreo y el relacionamiento.
- **Gestión estratégica de la RSE:** Creación de estrategias con enfoque participativo. Diagnóstico y documentación de todas las acciones previas que se hayan realizado, creación de estrategias de acercamiento a los grupos de interés.
- **Comunicación pedagógica:** Generación de estrategias de comunicación y adaptación de contenidos.

**¿Cómo compran?:** Buscan una oferta de servicios personalizada que se adapte a sus necesidades y su presupuesto.

**¿Cuánto compran?:** Los periodos no están estipulados, dependen de las necesidades que surgen del desarrollo de las actividades empresariales y los factores externos que afectan el desarrollo empresarial.

**¿Cuándo compran?:** Los clientes buscan y pagan por los servicios cuando requieren implementar estrategias sociales dirigidas a temas de sostenibilidad y ambiente laboral; los gatilladores en algunos casos pueden ser los indicadores en declive o negativos, el reconocimiento de fallas organizacionales o de impacto negativo en la sociedad, requerimientos legales impuestos por el Estado, la necesidad de desarrollo de actividades sostenibles, etc.

#### **4.3.1 Segmentación y segmentos de mercado**

Trabajan principalmente B2B, pero también, en menor cantidad, han tenido algunas activaciones B2C. Los segmentos están divididos así:

**Según el estado de madurez frente a la sostenibilidad:**

- Apáticos (son fríos frente a la sostenibilidad, no hay interés por los temas sociales).
- Desconocedores (no conocen sobre sostenibilidad ni sobre temas sociales y por eso son neutros frente al interés de implementarlos).
- Sensibles (no tienen conocimientos sobre la sostenibilidad, pero sí un interés manifiesto de involucrar la sostenibilidad con los temas sociales).
- Gestores de riesgo (abordan temas de sostenibilidad porque identifican un riesgo potencial frente a algún grupo de interés, en algunos casos asociado al *core* de negocio; por ejemplo, el sector minero).
- Relacionistas (generan estrategias y acciones para los diferentes grupos de interés, buscando tener buenas relaciones con ellos).
- Benefactores (quieren generar beneficios para sus grupos de interés, más allá de mantener las buenas relaciones).
- Generadores de valor (trabajan la sostenibilidad desde una visión estratégica y la entienden como un activo que genera valor para la organización).

**Según las necesidades prioritarias con respecto a la sostenibilidad (relación directa con las líneas estratégicas):**

- Formación.
- Voluntariado corporativo.
- Proyectos en comunidad.
- Acompañamiento estratégico en sostenibilidad.

**Según las características desde el relacionamiento y cómo compran nuestros servicios:**

- Antojados (piden mucho y compran poco).
- Escondidos (hay que buscarlos, hacer pedagogía con ellos, y finalmente se convencen de la necesidad y compran).
- Concretos (piden algo muy puntual, eventualmente, pero sin ser conscientes del asunto de la sostenibilidad).
- Conscientes (entienden qué características son importantes para contratar un servicio de sostenibilidad. Valorán el diferenciador que les ofrecemos. Nos buscan, pero solo de manera ocasional, cuando tienen una necesidad muy concreta).
- Fieles (se mantiene una relación, entienden el valor diferencial de Indeleble, sienten satisfacción frente al servicio, nos recomiendan y hacen recompra).

**Según el tipo de organización:**

- Fundaciones.
- Movimientos ciudadanos.
- Empresa privada.
- Entidad pública.
- Instituciones educativas.

**4.3.2 Mercado meta**

Según los datos que se pueden observar en el siguiente gráfico, el mercado meta sigue correspondiendo a las entidades privadas, dentro del segmento de generadores de valor. Allí, Comfama se posiciona como el cliente ideal. Empresas privadas como el Grupo Nutresa, con la que ya realizan trabajos de pequeño impacto, se vuelven ideales para la realización de proyectos de gran magnitud en el futuro.

**Tabla 6 Ventas por clientes 2021**

	<b>Clientes 2021</b>	<b>% sobre el total de las ventas</b>
1	Comfama	57,55 %
2	Proantioquia	21,92 %
3	Pulzar	0,33 %
4	Fundación Sueños por Colombia	7,80 %
5	Mineducación	6,06 %
6	Inexmoda	1,03 %
7	Fundación Sura	4,01 %
8	Prosur	1,30 %
	<b>Total</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4 Posicionamiento**

**Público objetivo:** Modelo de negocio B2B, con un mercado meta constituido por las empresas privadas con necesidad de desarrollo de proyectos de gran envergadura.

**Características del servicio:** Amplio portafolio de servicios con un diferencial centrado en la empatía con las personas, capacidad competitiva en el mercado y adaptación de la oferta según las necesidades del cliente. En cuanto a las debilidades, se destacan la falta de implementación de tecnologías para el desarrollo de las actividades y la falta de gestión de estrategias de comunicación, comerciales y de posicionamiento.

**Beneficios funcionales:** Facilidad de adaptación de la oferta y generación de estrategias adaptadas a las necesidades de cada cliente, un amplio portafolio de servicios y certificaciones internacionales.

**Beneficios emocionales:** Facilidad de conexión con las personas (empatía), responsabilidad y compromiso.

**Competidores:** Portafolio Verde, Social Lab, La Tercera Mirada, Parque Arví, Parque Explora, Universidad EAFIT.

Indeble se posiciona como una *empresa especializada*, selectiva en relación con sus productos y con un seguimiento a los mercados a los que se dirige. Tiene una diversificación controlada con un portafolio de servicios especializado pero versátil; aunque no involucra alta tecnología, hace uso de las herramientas que se encuentran a su alcance y cuenta con una alta fidelidad de sus clientes, los cuales se mantienen como aliados en el tiempo.

## 5 Formulación de objetivos del plan y propuesta estratégica

A continuación y como preámbulo, se definen los conceptos a tratar en el desarrollo de los objetivos, las estrategias y el proceso investigativo. También se da a conocer el proceso de compra.

### 5.1 Conceptos

#### 5.1.1 Objetivos

Los objetivos de mercadeo se expresan en el plan de mercadeo de la organización y son declaraciones de lo que debe lograrse con dicho plan en un período determinado. Asimismo, son cuantificables, es decir, delimitan el mercado objetivo y señalan el tiempo para alcanzar su realización (Belch y Belch, 2004).

#### 5.1.2 Estrategias

Las estrategias tienen que ver con las decisiones acerca de los negocios en los que se compete, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; además, buscan adaptar la empresa a su entorno.

#### 5.1.3 Estrategias tipificadas

**Segmentación del mercado:** La segmentación del mercado se define como el proceso de dividir el mercado total para un producto en particular o una categoría de productos en segmentos o grupos relativamente homogéneos. Esta a su vez puede ser:

- **Indiferenciada:** La empresa opta por realizar una estrategia de *marketing* masivo, intentando conseguir cuantas más impresiones y clientes sea posible.
- **Diferenciada:** Consiste en la segmentación de mercado en diferentes grupos y en establecer diferentes estrategias de *marketing* para cada uno de dichos grupos. Permite que la estrategia sea más diferenciada y que el tono con el que se transmita el mensaje esté personalizado y por tanto más adaptado a cada uno de los grupos definidos.

- **Concentrada:** Consiste en escoger solo uno de los segmentos del mercado, el que más interese a la empresa (probablemente, aquel que más se ajuste a su *buyer* persona ideal). Esto reduciría los costes y los esfuerzos de la campaña, puesto que atacaría a un segmento más concreto, más pequeño y con estrategias adaptadas a este grupo.
- **1 to 1:** Es una estrategia de *marketing* personalizado. Apela a los consumidores individualmente y es el tipo de estrategia de *marketing* más caro (Muelas, 2020).

La segmentación del mercado ofrece los siguientes beneficios a las empresas que la practican: muestra una congruencia con el concepto de mercadotecnia, al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes; aprovecha mejor sus recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para las empresas; les permite competir más eficazmente en determinados segmentos, donde pueden desplegar sus fortalezas; sus esfuerzos de mercadotecnia no se diluyen en segmentos sin potencial, y de esta manera, pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial; y ayudan a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades y deseos (Walker, Stanton y Etzweil, 2004).

**Selección del público objetivo:** Se puede dar según la rentabilidad o los objetivos de la compañía.

**Posicionamiento:** El posicionamiento es una estrategia de *marketing* que, basada en los conceptos de segmentación y diferenciación, se ocupa de diseñar una estructura de oferta para “marcar” o “grabar” en la mente del mercado *target* una característica distintiva en términos de soluciones, beneficios, ventajas y satisfacciones. Es un concepto específico que involucra todas las variables del *marketing*. Asimismo, está directamente relacionado con el entorno del *marketing* de la marca, y muy vinculado con la “diferenciación” de la misma.

#### 5.1.4 Estrategias competitivas

Es necesario desarrollar una estrategia con base en evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Es así como se establecen cuatro tipos de estrategias competitivas según la participación del mercado: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista (Kotler, 1992).

**Líder:** La empresa líder en un producto-mercado es aquella que ocupa la posición determinante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia al que las empresas competidoras se esfuerzan por atacar, imitar o evitar. La empresa líder es generalmente aquella que contribuye más directamente al desarrollo del mercado de referencia.

**Retador:** Las estrategias del retador, por su parte, son estrategias agresivas, cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder. Esta estrategia es utilizada por las empresas que ocupan un segundo o un tercer lugar de participación en el mercado. Para conseguir esto puede poner en marcha estrategias agresivas.

**Seguidor:** En vez de atacar al líder, estas empresas persiguen un objetivo de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado, alineando su actitud con la del líder reconocido del mercado. Es una estrategia que se desarrolla a través de un comportamiento de adaptación al líder, por un competidor con una baja cuota de mercado.

**Especialista:** En la mayoría de las industrias existen empresas que se especializan en determinados nichos de mercado, en lugar de atender a todos los mercados. Incluso se enfocan a segmentos amplios, buscando segmentos dentro de los segmentos, llamados nichos. Este fenómeno, la mayoría de las veces, se presenta en pequeñas empresas con escasez de recursos, aunque las unidades de negocio de las grandes empresas han seguido también esta estrategia.

**Beneficios que obtienen los clientes al implementar una estrategia de sostenibilidad:**

- Diagnósticos claros de los estados.
- Generación, implementación y acompañamiento en el desarrollo de las estrategias.
- Cumplimiento de la normatividad.
- Mejora en la gestión interna.
- Mejora en la producción y el cumplimiento de los objetivos.
- Impacto positivo en el medioambiente.
- Posicionamiento.
- Mejora en la economía por reducción de costos.
- Mejora en el ambiente laboral.

### 5.1.5 Proceso de búsqueda y elección de servicios de sostenibilidad

#### 5.1.5.1 Toma de decisiones

Actualmente, se argumenta que existen decisiones de compra de alto a bajo involucramiento, dependiendo del grado de relevancia personal del producto; si el producto es relevante, entonces el involucramiento tiende a ser alto, y viceversa (Schiffman y Kanuk, 1997).

A continuación, se muestra una tabla con los diferentes niveles y características.

**Tabla 7 Niveles de toma de decisiones**

	<b>ALTO NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO</b>	<b>BAJO NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO</b>
<b>TOMA DE DECISIÓN</b>	<p><b>Decisión compleja</b> Se basa en creencias, evaluaciones y comportamientos, se realizan comparativos previos</p> <p><b>Aprendizaje cognoscitivo</b></p>	<p><b>Decisión limitada</b> Se basa en creencias, evaluaciones y comportamientos, se realizan comparativos previos</p> <p><b>Aprendizaje pasivo</b></p>

Fuente: Elaboración propia.

Para los clientes que buscan empresas que ofrecen servicios de asesoría en temas de sostenibilidad, la decisión implica un *alto nivel de involucramiento*, debido al precio del servicio, el conocimiento que se debe tener sobre los temas alojados en el portafolio, las necesidades, el riesgo y los comparativos que se realizan con otras empresas para poder elegir la mejor opción.

### 5.1.6 Proceso de compra

El proceso de decisión de compra, también conocido como proceso de decisión del consumidor, se refiere a las etapas de toma de decisiones que un consumidor atraviesa antes, durante y después de realizar la compra de un producto o un servicio (QuestionPro, s. f.). A continuación, se definen las etapas del proceso:

- Reconocimiento de la necesidad.
- Búsqueda de información.
- Consideración y evaluación.
- Decisión de compra.
- Evaluación posventa.

**Reconocimiento de la necesidad:** Actualmente los clientes contratan los servicios de las empresas sociales por la necesidad de implementar o fortalecer, mediante estrategias de sostenibilidad, los aspectos sociales, ambientales y económicos desde el punto de vista humano.

Las necesidades específicas que se identifican son las siguientes:

**Tabla 8 Necesidades de los clientes**

<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
Formación humana de los empleados	Cumplimiento de las leyes medioambientales

Mejora del clima laboral	Medición, regulación y mitigación de los impactos a las comunidades
RSE	Impacto positivo en la sociedad
Sostenibilidad corporativa	Medición, regulación y mitigación de los impactos medioambientales (industrias)
Entendimiento e implementación de la economía circular	Entendimiento e implementación de la economía circular
	Implementación de estrategias de sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las normas medioambientales, en Colombia hay diferentes organismos y entidades que emiten y regulan la normatividad ambiental, entre ellos, el Congreso de la República, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, la Corporación Autónoma Regional, el IDEAM y las secretarías de ambiente de cada ciudad o municipio (Normatividad Ambiental en Colombia, 2019).

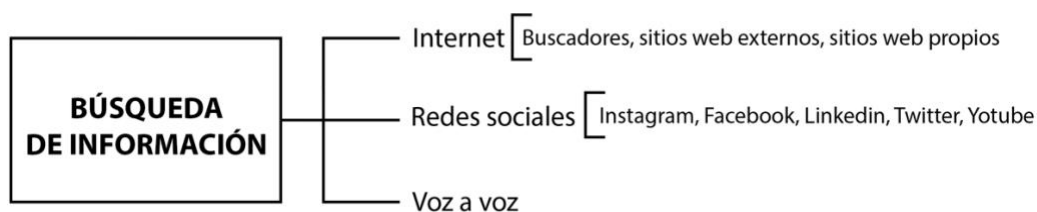
La normatividad vigente les permite a las organizaciones realizar la gestión ambiental necesaria para resolver, mitigar o prevenir los impactos ambientales, y generar las estrategias necesarias en pro del desarrollo sostenible.

A través de la Ley 99 de 1993 se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el sector público encargado de la gestión y la conservación del medioambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental (SINA), y se definen las

funciones y la estructura de cada una de las entidades encargadas de la gestión medioambiental (Red por la Justicia Ambiental en Colombia, s. f.)

**Búsqueda de información:** A continuación, se expone un mapa donde se identifican las diferentes formas en que los posibles clientes realizan la búsqueda de información:

**Tabla 9 Búsqueda de información**

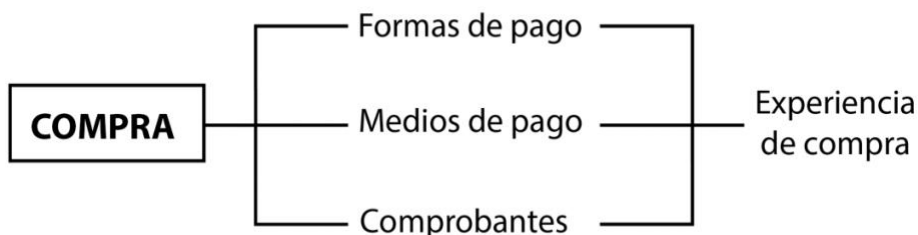


Fuente: Elaboración propia.

**Consideración y evaluación:** En esta etapa los consumidores evalúan todas sus opciones de productos y marcas en una escala de atributos que tengan la posibilidad de proveer el beneficio que están buscando. La compra de alto involucramiento trae consigo el discernimiento de muchas diferencias en las ofertas de servicio, el comportamiento es más complejo y la investigación está más orientada a los detalles, la posible satisfacción de todas las necesidades, el acompañamiento, las certificaciones y el precio del servicio.

**Compra:** En esta etapa el cliente ya se ha decidido por la que considera la mejor opción, y se deben tener en cuenta diferentes aspectos del proceso de compra para brindar una experiencia satisfactoria: las empresas B2B, la propuesta comercial que incluye todo el portafolio de la oferta, una formalización contractual - forma de pago después de la aprobación, los requisitos, etc.

**Tabla 10 Proceso de compra**



Fuente: Elaboración propia.

**Evaluación posventa:** Esta etapa consiste en la evaluación de toda la experiencia vivida por el usuario, y esta evaluación permite entender e incrementar la posibilidad de que los consumidores hagan uso de los servicios de nuevo, además de generar opciones de mejora y fortalecimiento de los procesos. La evaluación se puede realizar a través de encuestas, reseñas, puntuación, buzón de sugerencias, etc.

### 5.1.7 Metodología cuantitativa

La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes, lo que implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito, ya que procura cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor (Neill y Cortez, 2017).

La investigación cuantitativa es una excelente metodología para obtener resultados, así como para probar o refutar una hipótesis, cuya estructura y cuyo procedimiento de indagación son aplicables en muchos campos y disciplinas científicas; es posible realizar análisis estadísticos de los resultados, hasta llegar a una respuesta abstractiva que permita desarrollar discusiones y publicaciones legítimas (Neill y Cortez, 2017).

### 5.1.8 Metodología cualitativa

Los estudios cualitativos constituyen un acercamiento metodológico en la búsqueda del sentido de las acciones sociales, tomando en cuenta actitudes, aspectos culturales, percepciones, relaciones y estimaciones; su propósito es indagar e interpretar la calidad de las actividades, las relaciones, los asuntos, los medios, los materiales y los instrumentos en una determinada situación o problema que se desarrolla en el campo de las ciencias sociales (Neill y Cortez, 2017).

En sentido amplio, puede definirse la metodología cualitativa como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable (Pérez, 2002).

Para el caso de estudio que aborda esta investigación se ha seleccionado la metodología cualitativa, específicamente con el desarrollo de un *benchmark*, ya que según las necesidades de la empresa (en este caso Indeleble) nos permitirá realizar una observación y un análisis de los componentes específicos de la competencia para entender las tendencias que marcan la pauta en el mercado de las empresas sociales y la generación de estrategias enmarcadas en el plan de mercadeo que le permitan a la empresa competir en el mercado.

### **5.1.9 *Benchmark***

El *benchmark* es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, los servicios y los procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejoras prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales (Spendolini, 1994).

También se puede definir como un proceso de referenciación competitiva que comprende las actividades permanentes de comparación con la competencia y en general del mercado; esta comparación debe hacerse sobre los resultados de los mejores, con el ánimo de buscar e implementar las estrategias que permitan lograrlos (Calidad, 1995).

### **5.1.10 Tipos de *benchmark***

**Benchmark interno:** Este tipo de *benchmarking* se produce cuando la compañía busca las mejores prácticas dentro de sus límites y se comparan parámetros entre distintas ubicaciones de una misma organización. Se trata de aprender de los mejores, de sus buenas prácticas, de aquellos puntos difíciles que pueden ser solventados y que, de hecho, lo son por algunos empleados, al margen de la doctrina oficial de la empresa (Hernández y Cano, 2017).

**Benchmark externo:**

- **Competitivo:** Es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Posiblemente sea el más complicado, ya que los competidores reservan sus ventajas competitivas para sí mismos. Su objetivo es identificar información específica y compararla con la de su organización (Hernández y Cano, 2017).
- **Genérico:** Es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre. Consiste en la comparación de funciones o procesos afines con independencia del sector al que pertenecen sus empresas (Hernández y Cano, 2017).
- **Funcional:** Si se desea superar a la competencia, debemos realizar este tipo de *benchmarking*. El funcional identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés, y permite comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece (Hernández y Cano, 2017).

**5.1.11 Fases del *benchmark***

**Planificación:** El principal objetivo de esta fase es definir qué es lo que queremos investigar en nuestra compañía. Debe ser un objetivo que sea viable y factible, ya que si ampliamos el ámbito de estudio, el margen de error puede ser alto, y es por ello que se recomienda centrarse en un área específica (Hernández y Cano, 2017).

**Análisis:** Principalmente, esta fase consiste en comprender cómo podemos adaptar a nuestra organización aquellas prácticas que nos permiten mejorar; el primer análisis consiste en identificar qué prácticas realiza la competencia que puedan beneficiar a nuestra compañía (Hernández y Cano, 2017).

**Integración:** Es el proceso en el que se fijan los objetivos a raíz de los hallazgos (Hernández y Cano, 2017).

**Fase de acción:** Desarrollo e implementación de planes de acción.

## 5.2 Objetivo del plan de mercadeo

Aumentar las ventas de la compañía en un 10 %, con respecto al año anterior, para lograr ventas de \$124.000.000 enfocadas en una estrategia de *marketing* digital, considerando el histórico de ventas y las metas planteadas para cumplir con el presupuesto anual, iniciando en diciembre del 2022, hasta diciembre del 2023.

## 5.3 Estrategias

Se desarrollan en el numeral 7.

## 6 Planteamiento de investigación de mercado

### 6.1 Metodología de investigación

**Benchmark:** Tendencias del mercado en materia de sostenibilidad con enfoque en lo social.

### 6.2 Objetivo principal

Conocer las tendencias del mercado en materia de sostenibilidad con enfoque en lo social, a través del análisis de los principales competidores.

### 6.3 Empresas para investigar

- Portafolio Verde: <https://www.portafolioverde.com/>.

- Contreebute: <https://www.contreebute.com/>.
- Socya: <https://socya.org.co/>.

#### **6.4 Elementos**

- Sitio web propio.
- Nuevas tecnologías.
- Contenidos digitales.
- Redes sociales.
- *Leads*.

#### **6.5 Focos**

- Regeneración.
- Recopilación y uso de datos.
- Uso de tecnología.

#### **6.6 Caracterización**

Las empresas sociales son organizaciones consultoras que ofrecen el análisis, el desarrollo y la implementación de soluciones en materia de sostenibilidad, y se caracterizan por la oferta de un amplio portafolio de servicios, segmentados en campos o focos de incursión desde la sostenibilidad.

#### **6.7 Resultados de la investigación**

##### **6.7.1 Empresa 1**

Portafolio Verde: <https://www.portafolioverde.com/>.

###### **6.7.1.1 Sobre la empresa**

Portafolio Verde es un grupo dedicado a la innovación para el desarrollo sostenible. Crea soluciones innovadoras para el desarrollo sostenible, que maximizan el impacto positivo de los Gobiernos, las organizaciones, las comunidades y los individuos.

### **6.7.1.2 Regeneración**

Como resultado de la investigación se encontró lo siguiente:

- Portafolio Verde ofrece, en su página web, la opción de suscribirse para recibir un eBook sobre tendencias en sostenibilidad. Para el 2022 una de las tendencias planteadas por la empresa es la regeneración: se fomenta la transformación de la relación del hombre con el planeta para restaurar el equilibrio.
- La empresa realiza eventos como jornadas de siembra de árboles y conferencias, con la intención de ayudar a concientizar al público sobre la importancia de la regeneración, como una forma de estar en armonía con el planeta.
- Realiza también un evento denominado Exposostenibilidad, en el que se ofrecen conferencias anualmente, por parte de sus aliados y sus clientes (durante la pandemia se llevó a cabo de manera virtual), sobre temas de interés.
- Cuenta con un programa activo llamado *Tierras con Propósito*, un portafolio de áreas privadas con el potencial para desarrollar proyectos de conservación de la biodiversidad y el uso sostenible de los recursos naturales, soportado en una UEN.

### **6.7.1.3 Uso de datos**

Este foco se divide en dos momentos, la recopilación de datos y el uso de la información recopilada. Con respecto a la recopilación, se encontró lo siguiente:

- La empresa hace uso de un formulario en la página web que le permite identificar los alcances y los puntos de contacto con los posibles clientes, además de los problemas y las necesidades

que estos tienen.

- Para el envío del eBook se requiere compartir información de contacto.
- Cuenta con una plataforma llamada *Ciclo Siete*, donde está disponible la Herramienta de Valoración de Sostenibilidad Corporativa, que permite hacer un diagnóstico de los aportes en los ámbitos social, ambiental y económico para la gestión de una compañía.
- Cuenta con un formulario para la medición de la huella de carbono a través de una encuesta en línea.
- Una de sus unidades de negocio, *Animal Bank*, cuenta con una opción para registrarse en caso de querer hacer parte del programa Tierras con Propósito.
- Desde las unidades estratégicas se realiza el mapeo no solo de las necesidades, sino también de las soluciones que pueden proponer las personas y las empresas.
- Algunas fuentes que se mapean para la obtención de información son la Agenda Global del Desarrollo Sostenible al 2030, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CMNUCC), COP26, la Plataforma de Compensación de Huella de Carbono de la Naciones Unidas, BlackRock, la Universidad para la Conservación Internacional, Costa Rica Regenerativa y la ONU.

En cuanto al uso de la información recopilada, se encontró lo siguiente:

- La información que se recopila se usa para crear un eBook de tenencias en temas de sostenibilidad anualmente.
- Los *blogs* de la página web abordan los casos de éxito de las compañías más importantes; en este caso, Juan Valdés y Postobón, que incluyen resultados en temas sociales, además de otros proyectos y la promoción del eBook.

- En el sitio web de Animal Bank se comparte información detallada y gráficos sobre el programa Tierras con Propósito.
- Los casos de éxito funcionan para compartir información sobre la gestión que realiza la empresa y los resultados.
- Cuenta con una amplia presencia en redes sociales como Instagram y Facebook, con publicaciones continuas y con temas de interés; en YouTube tienen poca presencia.
- Hace un buen uso de recursos audiovisuales para compartir la información al público interesado.
- Realiza un evento anual llamado Exposostenibilidad, en el que diferentes empresas hacen intervenciones. Los aliados y los clientes comparten información, como planes, procesos, proyectos, resultados, etc.
- Portafolio Verde realiza actividades de cara al compromiso con el medioambiente; esta etapa se encuentra dentro del proceso de restauración activa de los ecosistemas.
- Desde lo social se proyecta la gestión colaborativa del cambio, diseñando y operando voluntariados, y acompañando a las organizaciones en la lectura y el entendimiento de las comunidades y sus territorios. Se ha hecho un acompañamiento continuo, desde el 2020, en la puesta en marcha del proceso de Debida Diligencia en Derechos Humanos, con el fin de que Celsia continúe orientando su actuación empresarial desde el respeto y la promoción de los derechos humanos, así como un acompañamiento permanente en el desarrollo de un programa de educación ambiental.

#### **6.7.1.4 Uso de tecnologías**

En cuanto al uso de tecnologías se encontró lo siguiente:

- El sitio web se convierte en un punto de interacción para el envío de un eBook con tendencias

de sostenibilidad al correo electrónico.

- Cuenta con una unidad estratégica, Ciclo 7, que permite ingresar a un formulario en línea para obtener una valoración de sostenibilidad empresarial.
- Ofrece un cuestionario en línea que permite medir la huella de carbono que producen las personas y el impacto de las actividades en el cambio climático; la respuesta es inmediata y en línea.
- Interactúa constantemente en las redes sociales a través de preguntas; aunque es un medio virtual, realizar este tipo de interacciones humaniza más la marca; hace un buen uso de YouTube, implementándolo como plataforma para la realización virtual de la expo; todas las redes sociales están vinculadas desde la página web; además, es la única empresa, de los referentes, que cuenta con un vínculo de WhatsApp flotante en la web, lo que facilita la interacción.

## **6.7.2 Empresa 2**

Contreebute: <https://www.contreebute.com/>.

### **6.7.2.1 Sobre la empresa**

Contreebute es una compañía especializada en sostenibilidad. Crea valor entendiendo y gestionando los riesgos que amenazan el crecimiento y la permanencia de las compañías en el tiempo.

### **6.7.2.2 Regeneración**

Como resultado de la investigación se encontró lo siguiente

- Su enfoque se centra en el proceso de restauración, rehabilitación y recuperación ambiental como acción para ayudar a la naturaleza en su proceso de regeneración y restauración pasiva.
- Ofrece un eBook con un enfoque en la agricultura para fomentar un proceso de interacción en

el que el uso de los recursos sea responsable; así se fomenta la protección de los recursos hídricos, principalmente en el campo de la agricultura.

- Tiene un programa llamado ReverdeC, que busca alcanzar, a través de la vinculación de diferentes aliados, la meta de sembrar anualmente un millón de árboles en el Valle del Cauca, convirtiéndose en el proyecto de siembra más ambicioso del país.

### 6.7.2.3 Uso de datos

Este foco se divide en dos momentos, la recopilación de datos y uso de la información recopilada. Con respecto a la recopilación, se encontró lo siguiente:

- Cuenta con una plataforma tecnológica para recopilar información sobre el uso de los formularios para la medición del impacto de sostenibilidad empresarial.
- A través de la oferta de una consulta gratuita de sostenibilidad se fomenta la recopilación de datos como sector económico de las empresas interesadas y el estado de las empresas en materia de sostenibilidad.
- A través de la aplicación móvil VITIA se posibilita la recolección de información sobre el manejo de residuos sólidos, tanto por parte de las personas naturales como de las empresas.
- Algunas fuentes que se mapean para la obtención de información son la Fundación Ellen MacArthur, el Global Risk Report, la ONU, Greenpeace, el Foro Económico Mundial, Cenicafé, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Agronegocios y el IDEAM.

En cuanto al uso de la información recopilada, se encontró lo siguiente:

- La información que se recopila en las fuentes mencionadas se usa para crear un *eBook* sobre sostenibilidad y economía circular.
- Comparte información y datos sobre el manejo de la información relacionada con la sostenibilidad empresarial para promocionar la plataforma Mero en sus blogs. Otros temas son

la sostenibilidad, una cuestión de prioridades y la promoción de la aplicación móvil Vitia.

- Los casos de éxito se presentan segmentados con base en las capacidades con que cuenta la empresa. Estos espacios ayudan a los visitantes a decidir con qué aliado trabajar.
- Cuenta con presencia en las redes, pero hace poco uso de estas para informar; las publicaciones están centradas en la promoción de la plataforma Mero y la aplicación móvil Vitia; y desde finales del 2021 no realiza publicaciones.
- Usa recursos audiovisuales para mostrar su portafolio de servicios y promocionar su plataforma tecnológica; los vínculos de la página web no funcionan.
- Desde lo social se proyecta el trabajo, en conjunto con las empresas que, por su gestión, afectan o tienen impactos en las comunidades.

#### **6.7.2.4 Uso de tecnologías**

En cuanto al uso de tecnologías se encontró lo siguiente:

- El sitio web se convierte en un punto de interacción para la descarga de un *eBook* con información sobre sostenibilidad y economía circular.
- Cuenta con una plataforma tecnológica, desarrollada junto con Celsia, llamada Mero, que permite gestionar la información de la organización y conectarla con la estrategia de los negocios; además, cumple la función de Excel como contenedor de información.
- Ha desarrollado una aplicación que busca digitalizar la gestión de residuos sólidos mediante recogidas programadas y trazables.
- Solo dos redes sociales están vinculadas desde la página web, pero están desactualizadas.

### **6.7.3 Empresa 3**

Socya: <https://socya.org.co/>.

#### **6.7.3.1 Sobre la empresa**

Socya es una entidad privada sin ánimo de lucro, creada con el fin de integrar el sector público y el privado, para generar transformaciones sostenibles, atendiendo los retos sociales y ambientales del país; ofrece consultoría y es un operador socioambiental, líder en soluciones de economía circular.

### **6.7.3.2 Regeneración**

Como resultado de la investigación se encontró lo siguiente:

- Comparte noticias en el sitio web, donde informa que para hacer operativo el desarrollo sostenible existe un consenso desde el enfoque ambiental que implica la comprensión de los siguientes principios: la tasa de aprovechamiento de los recursos naturales renovables debe ser al menos igual a su tasa de regeneración, la tasa de uso de los recursos naturales no renovables debe ajustarse a la tasa en que se crean sustitutos renovables, y la tasa de emisión de desechos a la biósfera no debe superar la capacidad de la misma para asimilarlos.
- Tiene activo el proyecto Guardianes del Bosque Seco Tropical, donde junto con los agricultores de cacao, la empresa Enel y Luker Chocolate realiza siembras, actividades y proyectos educativos en el marco del Plan de Restauración Ecológica del Bosque Seco Tropical de la Central Hidroeléctrica El Quimbo.
- Cuenta con un plan llamado Plan Repak, liderado por la Fundación Socya y el Grupo ASEI, para la gestión de residuos y el acompañamiento de los planes de gestión de devolución posconsumo, los sistemas de recolección selectiva, los planes de gestión ambiental de residuos y el uso responsable de los recursos.
- Aborda los procesos de educación ambiental con las comunidades, para enseñarles a los individuos a superar dificultades ambientales mediante el pensamiento crítico, el estímulo de sus habilidades y la capacidad para tomar decisiones.

- Usa las redes sociales como un canal para educar constantemente a los usuarios, compartiendo contenido relacionado con temas de interés común.

### 6.7.3.3 Uso de datos

Este foco se divide en dos momentos, la recopilación y el uso de la información recopilada.

Con respecto a la recopilación, se encontró lo siguiente:

- El segmento de *contáctanos* ofrece opciones adicionales, como el departamento donde escribe el usuario y el asunto, este último con opciones predeterminadas.
- Cuenta con un espacio en el sitio web donde los empleados pueden reportar actos incorrectos de sus empresas, como el mal uso o el robo de insumos, la corrupción, el fraude, las afectaciones al medioambiente y otros comportamientos irregulares.
- En alianza con Portafolio Verde, creó una UEN llamada Ciclo Siete, que cuenta con una Herramienta de Valoración de Sostenibilidad Corporativa que permite hacer un diagnóstico de los aportes en el ámbito social, ambiental y económico en la gestión de una compañía. La empresa no hace ninguna promoción de esta plataforma en sus canales.
- Algunas fuentes que se mapean para la obtención de información son Naciones Unidas, el Grupo Enel (Aliado), Luker Chocolate (Aliado), ODS y Economía Circular.

En cuanto al uso de la información recopilada, se encontró lo siguiente:

- La información que se recopila se usa para crear un *newsletter* que se comparte con la suscripción del correo. Se realizó la prueba para envío en diferentes navegadores, pero esta opción se encuentra deshabilitada.
- En la sección de noticias comparte información sobre los proyectos que se realizan, datos de impacto, además de los informes y el desarrollo de eventos.
- Los casos de éxito funcionan para compartir información sobre la gestión que realiza la empresa

y los resultados. Estos espacios ayudan a los visitantes a decidir con qué aliado trabajar.

- Hasta el 2020 realizaba *webinars* con temas de interés y con una buena periodicidad.
- Cuenta con una amplia presencia en las redes sociales, con contenido didáctico y de interés, tanto sobre temas de sostenibilidad como sociales.
- Hace uso de recursos audiovisuales para compartir la información con el público interesado a través de las redes sociales.
- Desde lo social se desarrollan proyectos de acompañamiento y gestión del impacto en las comunidades, y un trabajo en conjunto con las comunidades en pro del mejoramiento de la calidad de vida y del medioambiente.

#### **6.7.3.4 Uso de tecnologías**

En cuanto al uso de tecnologías se encontró lo siguiente:

- Socya se adaptó con rapidez al contexto actual, a la conectividad digital y a esquemas de valor compartido para seguir transformando territorios sostenibles.
- Es la única empresa que cuenta con un cuadro de búsqueda que facilita el hallazgo de información en su sitio web.
- Todas las redes sociales están vinculadas desde la página web, y los íconos acompañan el desplazamiento mientras se navega.
- Ofrece una conferencia virtual junto con el aliado Nacional de Chocolates, donde muestran sus proyectos, su gestión y el impacto en materia de sostenibilidad.
- Creó una unidad llamada Asocya, con el fin de fortalecer, articular y proyectar el desarrollo de todas las organizaciones dedicadas a mejorar los indicadores de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).
- Cuenta con una plataforma de energía fotovoltaica de última generación, ubicada en la Sede

Administrativa. Los paneles solares suministran en promedio el 30 % de la energía que consumen.

Luego de obtener los resultados de la investigación, se presenta un cuadro comparativo, teniendo en cuenta las empresas, los focos y el nivel de implementación o de información:

**Tabla 11 Ponderación de los competidores**

	<b>Regeneración</b>	<b>Uso de datos</b>	<b>Uso de tecnología</b>
<b>Portafolio Verde</b>	Alto	Alto	Alto
<b>Contreebute</b>	Medio	Bajo	Medio
<b>Socya</b>	Alto	Alto	Alto

## 6.8 Conclusiones

- Es importante gestionar la recopilación de información de diferentes fuentes y su uso para compartirla a través de diversos medios; se debe tener un enfoque en la concientización frente a las problemáticas para lograr un impacto e impulsar el desarrollo de proyectos a futuro.
- Los aliados y/o clientes no solo son parte del proceso de desarrollo de los proyectos, sino que pueden hacer las veces de validadores de la marca, compartiendo información acerca de las experiencias, el impacto y la gestión.
- El buen uso de las tecnologías permite aumentar los puntos de contacto con el público objetivo y conectar con temas pertinentes o de interés para las empresas.
- Es importante mantener activas las diferentes plataformas, alimentándolas con información constantemente.
- Es importante contar con una agenda de eventos y fechas especiales dentro de la temática de la sostenibilidad.

- En un proceso de decisión de compra de alto involucramiento es importante guiar al público a través de las etapas por las que puede pasar antes de convertirse en cliente (para ampliar la información, ver el anexo 2).

## 7 Despliegue de las estrategias de mercadeo

Para plantear y desarrollar las estrategias, dentro del *marketing mix*, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos y su definición, ya que hacen parte de la propuesta.

### 7.1 Conceptos

#### 7.1.1 Embudos de conversión

Un embudo de ventas o embudo de conversión es la forma en que una empresa planea y establece procesos para ponerse en contacto con los diferentes usuarios y así llegar a cumplir un objetivo final, que bien puede ser la conversión de clientes, lograr un registro, cerrar una venta, entre otros (Giraldo, 2017).

Existen diferentes tipos o modos de aplicar los embudos de conversión, y para este caso en particular aplicaremos el modelo RACE; la sigla proviene de las palabras en inglés *reach* (alcanzar), *act* (actuar), *convert* (convertir) y *engage* (fidelizar) (Ribas, s. f.). Implementar este modelo nos permitirá definir adecuadamente los objetivos de mercadeo dentro de un plan bien estructurado y un paso a paso para cumplir con el desarrollo de las actividades.

**R – Reach – Alcanzar:** En esta fase inicial debemos dar a conocer nuestra marca y los servicios que ofrecemos, el objetivo de esta fase es aumentar la visibilidad con contenidos de interés. Aquí debemos tener en cuenta aspectos importantes, como las palabras que usamos, *hashtags*, el contenido que compartimos y las redes o canales que activaremos (Gonzales, s. f.).

**A – Act – Actuar:** Una vez logramos captar la atención de los clientes potenciales, debemos recordarles que existimos e interactuar con ellos para generar más interés por la marca y convertirlos en *leads*, es decir, usuarios que nos dejan sus datos de contacto y a los cuales les podremos compartir información más específica y detallada de acuerdo a sus necesidades. La idea es llevar tráfico al sitio web u otros canales donde podamos ofrecer la opción de formularios donde

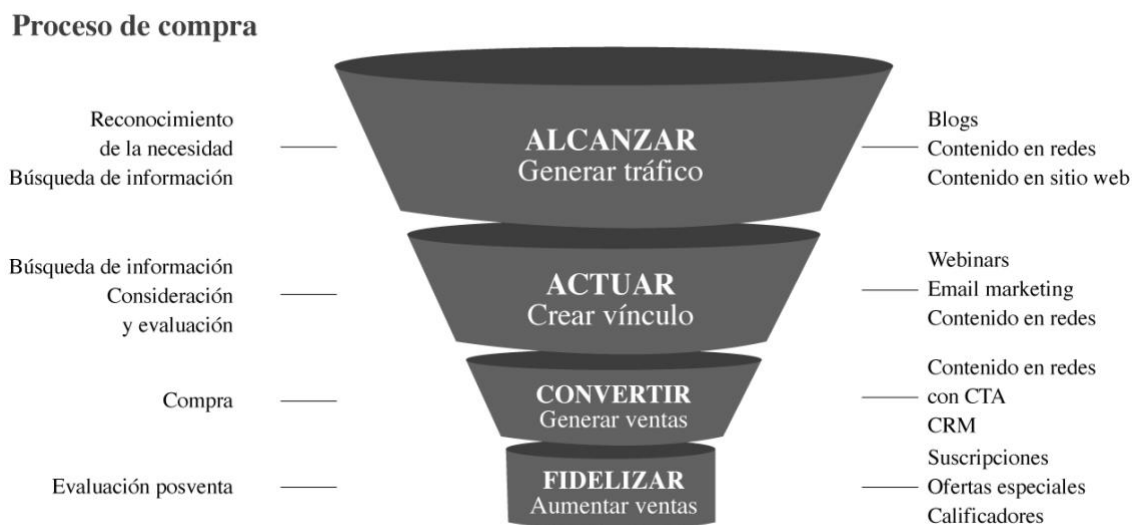
los clientes potenciales puedan dejar su información, usando las redes sociales, *webinars*, entre otras herramientas (Gonzales, s. f.).

**C – Convert – Convertir:** Aquí debemos estar presentes cuando nuestro cliente potencial tiene la necesidad de compra, así podremos convertir a un *lead* en un cliente que compra. En esta fase conviene implementar estrategias de oferta de los servicios, *remarketing* y *mailing* (Gonzales, s. f.).

**E – Engagement – Fidelizar:** En esta última etapa debemos reforzar nuestra relación con los clientes que nos compran, ofreciendo contenidos adicionales y un buen servicio de atención al cliente con un doble objetivo, convertir al cliente en un embajador de la marca y que vuelva a comprar (Gonzales, s. f.).

En el siguiente gráfico, se muestra cómo afecta y se conecta cada nivel del embudo con el proceso de compra de alto involucramiento que realizan los clientes para este tipo de empresas y servicios, y las acciones que se pueden llevar a cabo:

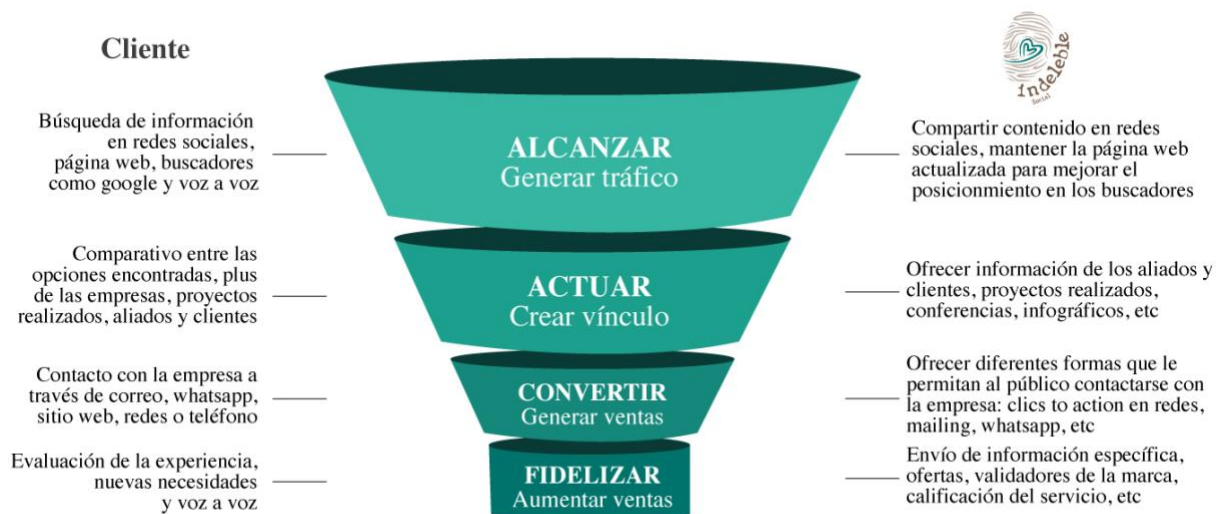
**Gráfica 1. Modelo RACE en el proceso de compra**



Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se presentan las acciones realizadas por los clientes en cada etapa y las acciones que debe realizar Indeleble en el embudo de conversión:

**Gráfica 2. Modelo RACE para Indeleble S. A. S.**



Fuente: Elaboración propia.

## 7.2 Producto

### 7.2.1 Estrategia

Realizar un plan digital de comunicación aplicando las diferentes etapas del embudo de conversión RACE, para compartir información, principalmente sobre la oferta de servicios que tiene la empresa.

### 7.2.2 Táctica

Desarrollar un plan de comunicaciones segmentado en las diferentes redes sociales activas de Indeleble y en la página web, donde según la etapa del embudo se comparta información a través de contenido referente a la oferta de servicios en redes sociales y temas de sostenibilidad y sociales.

### 7.2.3 Actividades

- Construir una sábana de contenidos en Excel con temas relacionados con los servicios que ofrece la empresa, días especiales, proyectos en curso, felicitaciones a clientes, asuntos de sostenibilidad con enfoque en lo social, noticias y *tips*.
- Postear el contenido digital en las redes y en la web.
- Contactarse con los aliados o clientes más fieles para que compartan su experiencia a través de videos, podcasts o archivos escritos.
- Buscar y repostear noticias de actualidad desde la sostenibilidad con enfoque en lo social.

### **7.3 Precio**

En cuanto al desarrollo de las estrategias, no se tiene contemplado implementar estrategias ni actividades enfocadas en el precio de los servicios.

### **7.4 Distribución y omnicanalidad**

#### **7.4.1 Estrategia**

Gestionar contenido para los medios digitales que tiene activos la compañía: Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube y la página web, de manera que los usuarios puedan acceder a información de la compañía en los diferentes canales activos.

#### **7.4.2 Táctica**

Crear contenido para subir a las redes sociales y alimentar el sitio web, con el fin de lograr mejorar el posicionamiento en los buscadores (la misma información que se sube a redes se puede usar para la página web en los *blogs* y noticias).

#### **7.4.3 Actividades**

- Definir los medios y los canales de comunicación que estarán activos.
- Plantear los *captions* (textos que acompañan las publicaciones) para ofrecer la visita a la página web, o medios de contacto.

- Crear una lista de *hashtags* para usar en las redes, por ejemplo: #indeleble #sostenibilidad #social #empatía #ods.
- Vincular desde la página web todas las redes sociales activas.
- Generar contenido para *mailing* con el fin de generar *leads* y ventas en las etapas de actuar y convertir.

## **7.5 Comunicación integrada de mercadeo**

### **7.5.1 Estrategia**

Activar los diferentes medios de comunicación con campañas de *marketing* digital en las que se comparta información de la compañía, sus servicios, noticias, ofertas, eventos, entre otros aspectos.

### **7.5.2 Táctica**

Desarrollar contenido de interés para el público objetivo, con el que se compartan primordialmente información sobre la empresa, los aliados y los clientes, fechas especiales, proyectos en curso, noticias, tendencias, entre otros aspectos, en las diferentes redes sociales activas y la página web.

### **7.5.3 Actividades**

- Definir los contenidos para cada red.
- Diseñar el contenido digital o repostear contenido de otras empresas, como información de proyectos, logros, etc.
- Compartir los contenidos en las redes.
- Definir el porcentaje de inversión en pauta digital para la etapa de conversión del embudo.
- Realizar pauta digital.

### **7.5.4 Contenidos según la red social**

**Instagram:** Los tipos de contenido para redes sociales más utilizados en esta plataforma tienen como protagonista el formato visual: imágenes, ilustraciones, fotografías, videos y el arte de contar historias mediante estrategias de *storytelling* forman parte del atractivo de los contenidos en esta red social. Se puede compartir contenido relacionado con historias de la marca, entrevistas y testimonios de los clientes y los aliados, eventos realizados, tutoriales, consejos para los usuarios, fechas especiales, entre otros aspectos (We Are Content, 2022).

### **Ideas de contenido para Indeleble:**

- **Alcanzar:**

- Sabías que... sobre temas ambientales con impacto en lo social.
- *Tips* para un desarrollo sostenible desde las empresas y las comunidades.
- Nuestra oferta de servicios.
- Problemas actuales que afectan el planeta, como la contaminación y posibles soluciones.
- *Quiz* o retos.

- **Actuar:**

- Videos de experiencias de clientes.
- Infográficos animados.
- Colaboradores hablando sobre los servicios que ofrece la empresa.
- Información sobre las certificaciones con que cuenta la empresa.

- **Convertir:**

- Adquiere nuestros servicios en...
- Medios de contacto.
- Pauta segmentada con llamados a la acción (botones o visítanos en).
- Ofertas de los servicios.

- **Fidelizar:**

- Contenido posventa.
- Califica nuestros servicios.
- *Webinars online* exclusivos para clientes.
- Felicitaciones a los clientes por sus logros.
- Proyectos en curso nombrando las marcas aliadas o a los clientes.
- Contenido generado por los clientes y repostado.

**Facebook:** En este espacio podemos compartir imágenes propias de la marca, agregar infografías con datos de interés y temas con el potencial de atraer tránsito hacia la web; también funcionan los testimonios de los clientes o los usuarios. Los tipos de contenido para redes sociales con más éxito en las estrategias de comunicación en Facebook son imágenes, citas inspiradoras y memes, galerías de fotos, videos, contenidos de marcas, contenidos generados por los usuarios, listas de recomendación, manuales y tutoriales, *eBooks* y enlaces a *blogs* (We Are Content, 2022).

**Ideas de contenido para Indeleble:**

- **Alcanzar:**

- Sabías que... sobre temas ambientales con impacto en lo social.
- *Tips* para un desarrollo sostenible desde las empresas y las comunidades.
- Portafolio de servicios activos.
- Problemas actuales que afectan el planeta y soluciones.
- Información sobre los ODS.
- Nuevo *blog* o caso de éxito.

- **Actuar:**

- Videos de experiencias de clientes.

- Infográficos animados.
- Colaboradores hablando sobre los servicios.
- Información sobre las certificaciones.
- **Convertir:**
  - Adquiere nuestros servicios.
  - Canales y medios de contacto.
  - *Link* de la página web.
  - Pauta segmentada con llamados a la acción (botones o *links*).
  - Ofertas de servicios.
- **Fidelizar:**
  - Contenido posventa.
  - Felicitaciones a los clientes por sus logros.
  - Proyectos en curso nombrando las marcas.
  - Contenido generado por los clientes.

**Twitter:** Los tipos de contenido para Twitter se centran en mensajes informativos que mantienen a la audiencia actualizada: noticias y novedades, videos de prelanzamiento, presentaciones y testimonios sobre productos o servicios, espacios o conversaciones de audio en directo, encuestas, tendencias, entre otros aspectos (We Are Content, 2022).

#### **Ideas de contenido para Indeleble:**

- **Alcanzar:**
  - Noticias en tendencia sobre sostenibilidad desde lo social.
  - Noticias propias, eventos y acontecimientos.
  - Twits sobre temas de interés desde la sostenibilidad y lo social.

- Preguntas sobre la sostenibilidad y lo social.
- **Actuar:**
  - Twits de clientes.
  - Certificaciones de la empresa.
  - *Blogs*.
  - Promoción del sitio web.
  - Videos educativos.
  - Infografías.
- **Convertir:**
  - Adquiere nuestros servicios.
  - Contáctanos.
  - Ofertas de los servicios.
  - Diapositivas de eventos y conferencias a las que acceden los clientes.
- **Fidelizar:**
  - Contenido posventa.
  - Reseñas de clientes.
  - Felicitaciones a los clientes por sus logros.
  - Noticias de interés relacionadas con temas de sostenibilidad, con lo social y con los clientes directamente.

**LinkedIn:** Esta red que se especializa en contactos profesionales, oferta de trabajo, interacción entre profesionales y contenidos de negocio referentes a páginas de empresas que destacan las ventajas de la marca empleadora, experiencias de trabajo que se comparten en LinkedIn y otros canales, como Facebook e Instagram, perfiles personales y profesionales donde se habla de la

marca, expectativas y competencias, proyectos o artículos en los que intercambias conocimientos con la audiencia (We Are Content, 2022).

### **Ideas de contenido para Indeleble:**

- **Alcanzar:**

- Noticias de clientes y aliados.
- Proyectos en curso o por realizar.
- Reseñas de clientes y empleados.
- Vínculos de *blogs*.
- Noticias de opinión pública.
- Cuestionarios o *quizzes* sobre la sostenibilidad y lo social.

- **Actuar:**

- Noticias de clientes y aliados.
- Certificaciones.
- Eventos.
- *Webinars*.
- Estadísticas.
- Información sobre los líderes de la empresa, sus perfiles y sus logros.
- Desarrollos innovadores de la empresa o de los clientes.
- Pódcast.

- **Convertir:**

- Oferta de los servicios disponibles.
- Formas de contactarse con la empresa.
- Próximos eventos.

- **Fidelizar:**
  - Contenido posventa.
  - Reseñas de clientes.
  - Felicitaciones a los clientes por sus logros.
  - Agradecimientos.
- **YouTube:** Esta es una red social dedicada exclusivamente al contenido audiovisual; con este tipo de contenido puedes promocionar tus servicios, ofrecer testimonios de clientes, *tips*, cursos, realizar conferencias *online* y cargarlas a tu canal, *webinars*, conversatorios, entre otras actividades.

## **8 Presupuesto de inversiones relacionadas exclusivamente con el plan de mercadeo**

### **8.1 Investigaciones**

La investigación de mercado se ha realizado previamente a través del desarrollo de un *benchmark* propuesto dentro del plan de mercadeo y cuyos resultados se observan en el numeral 8; sin embargo, a futuro se pueden realizar otros *benchmarks* enfocados en contenidos específicos en algunas redes, de preferencia en el uso de las redes por parte del público objetivo, por lo que es importante tener en cuenta el valor del desarrollo de este tipo de investigaciones. El salario promedio de un consultor en Colombia es de \$22.860.000 al año o \$11.723 por hora (Talent.com, s. f.), aunque si la compañía cuenta con el recurso humano, puede hacer uso de sus habilidades para desarrollar este tipo de estudios.

### **8.2 Campañas**

Dentro del plan propuesto se plantea el desarrollo de un *webinar* trimestral 100 % digital, que se puede ofrecer a través de la plataforma Teams o YouTube Live, a las cuales la empresa tiene acceso. Los *webinars* serán dictados por los colaboradores de la empresa según sus capacidades y conocimientos, por lo que no se incurrirá en costos adicionales. Allí se pueden tratar temas de interés para las empresas, como la identificación y la medición del impacto de tu empresa en la sociedad, proyectos que puedes realizar en tu empresa para mejorar el clima laboral, entre otros.

### **8.3 Promoción**

El presupuesto mensual asignado por la empresa para el *marketing* digital y las redes sociales es de \$487.600 pesos; teniendo en cuenta este presupuesto se plantea la implementación de pauta digital en Instagram y Facebook, las redes sociales con mayor alcance en el medio y con costos más bajos:

**Instagram:** El valor mínimo de pauta es de \$6.000 por día.

**Facebook:** El valor mínimo de pauta es de \$6.000 por día.

El costo de inversión en la pauta para Twitter no está especificado; esta plataforma funciona a través de subastas por la publicidad, donde la empresa ofrece un valor diario y un presupuesto mensual. Esta red tiene una ventaja y es que cobrará solo por las acciones facturables, es decir, si elegimos el objetivo “tráfico en el sitio web”, solo se cobra cuando un usuario hace clic en el enlace que dirige a tu sitio web. Un clic en un enlace es la acción facturable del objetivo de campaña “tráfico en el sitio web”.

The image shows a screenshot of the Twitter Ads interface, divided into three main sections:

- Detalles del grupo de anuncios:** This section contains a text input field for the campaign name, currently set to "Sin título". A character count of "255" is visible at the bottom right of the field.
- Estimación de audiencia:** This section displays an estimated audience size of "5,4 M–6,0 M" with a help icon. Below this, it states: "Según las selecciones de segmentación, este es el tamaño estimado de tu audiencia en 30 días."
- Presupuesto y programación:** This section includes:
  - A daily budget input field set to "COP 0,00".
  - An optional total budget input field also set to "COP 0,00".
  - An "Iniciar" (Start) section with a date picker set to "21/9/22", a time picker set to "21:29", and a time zone dropdown set to "GMT-5".
  - A "Finalizar" (End) section with a checked checkbox for "Ejecutar por tiempo indefinido" (Run indefinitely).

At the bottom right of the interface, there are two buttons: "+ Crear grupo de anuncios" and "Copiar grupo de anuncios".

A diferencia de una subasta tradicional, las subastas de Twitter Ads tienen en cuenta no solo el precio que el anunciante está dispuesto a pagar, sino también la calidad del anuncio; las subastas en las que ingresen los anuncios dependerán de los criterios de segmentación de la campaña; mientras más personas estén en el segmento que elegiste, más alta deberá ser la puja (Twitter, s. f.).

Por otro lado, LinkedIn puede funcionar de dos formas diferentes: CPC (coste por clic), donde se da una puja máxima con base en lo que estás dispuesto a pagar por cada clic, es decir, lo que pagarías por que un usuario haga clic en tu anuncio; En este caso el principal objetivo es conseguir tráfico para tu sitio web. Y CPM (coste por mil impresiones), donde determinas el costo por que tu anuncio sea visto mil veces, independientemente del número de clics que reciba; si buscas notoriedad e imagen de marca, esta es la mejor opción (Mercado Negro, 2019). LinkedIn tiene como requisito una oferta mínima de \$2USD para campañas de costo por clic (CPC) y costo por mil (CPM, o lo que cuesta un anuncio por cada mil impresiones).

## 9 Cronograma de actividades

A continuación se presenta el cronograma de actividades propuestas para el desarrollo del plan de mercadeo:

**Tabla 12 Cronograma de actividades**

Estrategias	Acciones	dic-22				ene-23				feb-23			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1. Realizar un plan digital de comunicación aplicando las diferentes etapas del embudo de conversión RACE 2. Gestionar contenido para los medios digitales que tiene activos la compañía: Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube y página web de manera que los usuarios puedan acceder a información de la compañía en los diferentes canales activos 3. Realizar campañas de marketing digital donde se comparta información de la compañía, sus servicios, noticias, ofertas, eventos, entre otros para los diferentes medios activos: redes sociales y página web	Contactarse con aliados para crear contenido												
	Buscar noticias de actualidad desde la sostenibilidad con enfoque en lo social												
	Definir contenido propio de oferta de servicios												
	Definir los caption y hashtags que acompañarán las publicaciones												
	Crear cronograma de fechas especiales relacionadas con la sostenibilidad y lo social												
	Definir temática de webinar y responsable												
	Crear sabana de contenidos en excel												
	Definir presupuesto para pauta												
	Diseñar contenido gráfico												
	Publicar contenido	R	A	C	E	R	A	C	E	R	A	C	E
	Respuesta de comentarios en redes												
	Envío de mailing												
	Dictar webinar												
	Control de resultados												
Gerente													
Coordinador de proyectos													
Auxiliar adm y logístico													
Comunicadora / practicante de diseño													

Fuente: Elaboración propia.

El cronograma se repite mes a mes, el único mes atípico es diciembre del 2022 y del 2023, debido a que en este mes se dará inicio y finalización a la estrategia.

## **10 Proyección de ventas y utilidades**

La proyección de ventas, planteada por la compañía con la implementación del plan de mercadeo, es de \$124.000.000, correspondientes al 10 % del 30 % total de la proyección de crecimiento mínimo anual para el cumplimiento del presupuesto; el presupuesto anual asignado por la compañía para el *marketing* digital y las redes sociales es de \$5.821.200, y para el mantenimiento de la página web es de \$1.800.000, por lo que la proyección neta de ventas y utilidades será de \$116.378.800.

## 11 Control y seguimiento

### 11.1 Indicadores

Los indicadores o KPI (del inglés *key performance indicator*, en español, indicador clave de desempeño) permiten mapear el desarrollo y la efectividad de las estrategias planteadas; así sabremos cuáles deben seguir aplicándose y cuáles se deben replantear.

**Tabla 13 Indicadores y control de resultados**

Estrategia	KPI	Control
Realizar un plan digital de comunicación aplicando las diferentes etapas del embudo de conversión RACE, para compartir información, principalmente sobre la oferta de servicios que tiene la empresa	Indicador de desempeño	Por tarea asignada
Gestionar contenido para los medios digitales que tiene activos la compañía: Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube y la página web, de manera que los usuarios puedan acceder a información de la compañía en los diferentes canales activos	# nuevos seguidores #impresiones #interacciones #alcance	Mensual

<p>Realizar campañas de <i>marketing</i> digital con las que se comparta información de la compañía, sus servicios, noticias, ofertas, eventos, entre otros aspectos, para los diferentes medios activos: las redes sociales y la página web</p>	<p>% tasa de conversión</p> <p>#impresiones</p> <p>#interacciones</p> <p>#alcance</p> <p>% tasa de <i>engagement</i></p> <p>% de ROI (retorno a la inversión)</p> <p>% de CTR (cantidad de clics por anuncio) = clics vs. impresiones</p> <p>\$ CAC (costo de adquisición por cliente) = coste total de la campaña vs. nuevos usuarios ganados</p> <p>#clientes atendidos</p> <p>\$costo por <i>lead</i></p>	<p>Mensual</p>
--	--	----------------

Fuente: Elaboración propia.

## 11.2 Control de resultados

Debido a que las campañas se realizarán con una periodicidad mensual, cada final de mes se debe realizar un control de los resultados, luego se deben tomar acciones correctivas y, de ser necesario, mejorar el indicador. También se debe evaluar si el responsable asignado a cada tarea está cumpliendo con el desarrollo en los tiempos específicos.

### 11.3 Planes de contingencia

Los planes de contingencia tienen como propósito minimizar y amortiguar los riesgos planteados en los objetivos y las estrategias del plan de mercadeo, dado el caso en que no se logren generar los resultados esperados en el tiempo estipulado.

- Si los resultados de los indicadores planteados no son positivos, se debe crear contenido nuevo enfocado a otras temáticas para publicar, replantear el segmento de la pauta o aumentar la inversión en pauta; esto se debe implementar finalizando la semana, después del inicio de la pauta.
- Si los responsables de cada actividad no cumplen con su desarrollo, se deben reasignar y se deben ajustar en el cronograma; este plan se debe implementar con anticipación, de ser posible entre dos y tres días antes de la fecha estipulada para la finalización de la tarea.
- Para evitar que la inversión exceda el presupuesto se deben realizar seguimientos al presupuesto ejecutado en las diferentes estrategias; este seguimiento se debe hacer semanalmente.
- Al finalizar el año se debe realizar un informe anual en el que se evidencie si la implementación de la estrategia logró los resultados esperados; de ser así, podrá implementarse año a año; de no cumplirse el objetivo, se deberá plantear un nuevo plan de desarrollo digital, se puede realizar un *benchamrk* enfocado a los medios de preferencia del público objetivo o al tipo de contenidos que estos prefieren.

## 12 Lecciones aprendidas

### 12.1 Desde la óptica del mercado

En la actualidad, el *marketing* no debe ser entendido con base en el viejo significado de hacer una venta —“decir y vender”—, sino en el nuevo sentido de satisfacer las necesidades de los clientes; si el mercadólogo comprende las necesidades del cliente, desarrolla productos que le proporcionan valor superior y les fija precios adecuados; además de distribuirlos y promoverlos eficazmente, esos productos se venderán con facilidad (Kotler y Armstrong, 2013).

La aplicación y la gestión del mercadeo son necesarias para cualquier empresa; también lo es el desarrollo de una actividad investigativa para lograr recopilar información del entorno en general, el cliente, la empresa, el mercado y demás factores que permitan generar planes estratégicos de mercadeo, proponer objetivos, actividades y tácticas que se van a llevar a cabo, con el fin de lograr las metas propuestas por la organización y al final aumentar o mantener las ventas.

Analizar el entorno posibilita conocer las dinámicas nacionales e internacionales, las acciones que adelanta la competencia, el desarrollo de productos y servicios, y su comercialización. El análisis interno permite establecer cómo está la empresa en cuanto al planteamiento y el desarrollo de sus estrategias; al desarrollar un diagnóstico se pueden identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que facilitan la propuesta de acciones con el fin de contribuir al desarrollo de la empresa.

Por último, es importante resaltar la importancia de los profesionales de mercadeo dentro de las organizaciones para el desarrollo de actividades que permitan mantener y mejorar la economía de la compañía, a través de la propuesta de un plan de mercadeo que entienda la realidad interna y externa de la empresa, y se trace objetivos claros y logrables en el tiempo, de la mano de las demás áreas.

## 12.2 Desde la perspectiva de la organización

Al principio, desarrollar el proceso investigativo sobre las pymes en Colombia permitió obtener un panorama claro y entender la importancia de estas empresas dentro del desarrollo económico del país, la generación de empleo y la oferta de diversos productos y servicios para suplir las necesidades de un vasto mercado. Así como Indeleble S. A. S., son muchas las empresas que afrontan retos importantes que deben superar para permanecer en el mercado, adaptándose a las necesidades, haciendo uso de los recursos que están a su alcance y encontrando factores diferenciadores que llamen la atención de su público objetivo.

Por otra parte, el desarrollo del plan de mercadeo para Indeleble S. A. S. trajo consigo hallazgos que a futuro plantean un reto muy grande para la organización; el uso adecuado de los canales de comunicación supone una tarea ardua a la hora de planear, ejecutar y mapear la eficiencia comunicativa. La empresa ha logrado mantener su nivel competitivo gracias a su factor diferenciador, generando vínculos fuertes con sus clientes; aun así, considerando que cada vez la competencia puede ser más fuerte, se hace necesaria la transición a metodologías más hábiles para facilitar el desarrollo de las actividades dentro de la organización y con los clientes, además del uso de tecnologías que permitan ofrecer productos y servicios diferenciales a través del empleo correcto y efectivo de los canales de comunicación.

El factor humano también es muy importante a la hora de desarrollar planes de mercadeo; el trabajo mancomunado entre el mercadólogo y los directivos de la compañía permite que toda propuesta esté encaminada hacia el mismo objetivo. Entender el mercado y la empresa, viendo el panorama a través de los ojos de los directivos, le permite al mercadólogo sentir realmente lo que sus propuestas y sus planteamientos pueden llegar a significar; más allá del impacto en las ventas, el impacto, en este caso, es en la sociedad.

### 12.3 Desde la perspectiva del proceso de intervención

Durante el desarrollo del proceso para el planteamiento de un plan de mercadeo, es importante llevar a cabo y de manera efectiva diferentes fases, que van desde el entendimiento de la industria, el negocio y el mercado, hasta la propuesta de objetivos SMART y de estrategias teniendo en cuenta el *marketing mix* y el desarrollo de un cronograma de actividades, con sus mecanismos de control, indicadores y planes de contingencia.

Desde el proceso de investigación para la posterior intervención se deben entender el entorno y la competencia, antes de realizar cualquier propuesta, pues en muchas ocasiones las respuestas están en las metodologías, las formas y los diseños que implementan las demás empresas. Esto le permite al mercadólogo saber cuáles estrategias implementar o adaptar a futuro y qué oportunidades pueden ser viables para destacarse en el mercado.

Se espera que la implementación del plan de mercadeo propuesto le permita a la empresa cumplir con sus metas en ventas para permanecer y mejorar su permanencia en el mercado y su posicionamiento en cuanto a la competencia. También es importante tener en cuenta que siempre pueden existir oportunidades de mejora y optimización dentro de las estrategias o tácticas propuestas, las cuales se podrán realizar a medida que se implementa el plan; serán los indicadores los gatilladores para la toma de decisiones.

Por último, se considera que el proceso fue muy efectivo y las interacciones muy beneficiosas y productivas, gracias a la colaboración entre las partes, el acceso oportuno a la información y la disponibilidad de los directivos de la empresa, que permitieron al estudiante alimentar su propuesta y realizar una intervención oportuna; además, se resalta la claridad en la estructura, las metas y los lineamientos de la empresa Indeleble S. A. S.

## 13 Referencias

- Ávila, G. (5 de mayo del 2022). Trabajo no presencial en Colombia. ¿Todo un reto? *Asuntos legales*. <https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/gloria-avila-mendez-2845650/trabajo-no-presencial-en-colombia-todo-un-reto-3357047#:~:text=La%20figura%20de%20trabajo%20en,en%20situaciones%20ocasional es%20o%20especiales.>
- Belch, G., y Belch, M. (2004). *Publicidad y promoción: perspectiva de la comunicación de marketing integral*. Ciudad de México: Editorial McGraw-Hill.
- Caballero, C. (S. F.). La inevitable reforma tributaria de 2022. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/opinion/cesar-caballero-reinoso/la-inevitable-reforma-tributaria-de-2022-cesar-caballero-561134>.
- Calidad, C. (1995). *Proyecto Sistema de Referenciación Competitiva*. Bogotá.
- Confecámaras (15 de enero del 2022). 307.679 nuevas empresas se crearon en el país durante 2021, un aumento del 10,6% con respecto a 2020. *Red de Cámaras de Comercio*. <https://www.confecamaras.org.co/noticias/809-307-679-nuevas-empresas-se-crearon-en-el-pais-durante-2021-un-aumento-del-10-6-con-respecto-a-2020>.
- Congreso de la República (2008). Ley 1258 de 2008. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html).
- Cortés, D., Posso, C., y Villamizar, M. (2022). *Covid-19: consecuencias y desafíos en la economía colombiana*. Bogotá: Books.
- DANE (2022). *DANE. Información para todos*. <https://www.dane.gov.co/>.
- DANE (31 de diciembre del 2019). *DANE. Información para todos*. <https://www.dane.gov.co/index.php>.
- Defender la Libertad (3 de mayo del 2022). ¿Qué ha pasado con la protesta social en Colombia en 2022? *Defender la Libertad*. <https://defenderlalibertad.com/que-ha-pasado-con-la-protesta-social-en-colombia-en-2022/>.
- De Seguridad y Salud (9 de marzo del 2019). Normatividad ambiental en Colombia. *De Seguridad y Salud*. <https://deseguridadysalud.com/normatividad-ambiental-en-colombia/>.
- Estrada, C. (18 de marzo del 2022). Deforestación, calidad del aire y el agua entre las urgencias ambientales para 2022. *La República*. <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/deforestacion-calidad-del-aire-y-el-agua-entre-las-urgencias-ambientales-para-2022-3324984#:~:text=Por%20ejemplo%2C%20Bogot%C3%A1%20y%20Medell%C3%ADn,a%C3%B1os%20en%20la%20Amazon%C3%ADa%20colombiana.>

- Giraldo, V. (16 de febrero del 2017). Embudo de ventas: significado, ventajas y aplicación y diferencias con el embudo de marketing. *Rockcontent*. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-funnel-de-ventas/#:~:text=Un%20embudo%20de%20ventas%20o,registro%2C%20cerrar%20una%20venta%2C%20entre.>
- Gonzales, J. (S. F.). Utilizando el modelo RACE para hacer crecer tu negocio. *Vital innova*. <https://www.vitalinnova.com/modelo-race/>.
- GRI (S. F.). Estándares GRI. *GRI*. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>.
- Hernández, C., y Cano, M. (2017). La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones. *Revista Ciencia Administrativa*, (2), 31-42.
- Indeoble Social (2017). Indeoble Social Conócenos. *Indeoble Social*. <https://www.indeoblesocial.com/quienes-somos/>.
- Isaza, J., Carmona, D., Bedoya, I., Gonzalo, C., y Mesa, D. (2021). Reconstrucción económica y social: retos para la sociedad colombiana en tiempos poscovid. *Revista de la Universidad de la Salle*, (86), 179-198.
- Kahn, T. (24 de mayo del 2022). Riesgos para empresas si gana Petro o si gana Fico las elecciones. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/elecciones-2022/riesgos-para-las-empresas-si-gana-gustavo-petro-o-federico-gutierrez-las-elecciones-565905>.
- Kotler, P. (1992). *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Ciudad de México: Pearson.
- Mercado Negro (9 de agosto del 2019). Lo que debes saber antes de invertir en publicidad en LinkedIn. *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/medios/digital/linkedi-lo-que-debes-saber-antes-de-invertir-en-publicidad/>
- Mintic (2018). El ABC de las sociedades BIC. *Mintic*. <https://www.mincit.gov.co/minindustria/sociedades-bic/ebook-sociedades-bic-02dic.aspx>
- Mintic (2018). Sociedades BIC. *Mintic*. <https://www.mincit.gov.co/minindustria/sociedades-bic>.
- Mintic (24 de noviembre del 2021). Colombia llega a las 1.000 empresas BIC y continúa transformando su tejido empresarial. *Mintic*. <https://www.portafolio.co/economia/colombia-es-el-que-tiene-mas-empresas-bic-de-america-latina-559062>.
- Muelas, C. (26 de agosto del 2020). 4 estrategias de marketing que dispararán tus ventas *Aplazame*. <https://aplazame.com/blog/estrategias-marketing/#4-tipos-de-estrategias-de-marketing>.
- Neill, D., y Cortez, L. (2017). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. Machala: Utmach.

- Pardo, C. (15 de marzo del 2022). Incertidumbre frente al capital de riesgo para las empresas emergentes en Colombia. *La República*. <https://www.larepublica.co/especiales/elecciones-congreso-y-consultas-2022/incertidumbre-frente-al-capital-de-riesgo-para-las-empresas-emergentes-en-colombia-3322591>.
- Paz, A. (10 de enero del 2022). Los desafíos ambientales de Colombia en el 2022: restaurar lo deforestado, proteger efectivamente a los líderes y cumplir con los compromisos asumidos. *Monagabay*. <https://es.mongabay.com/2022/01/desafios-ambientales-de-colombia-en-el-2022/>.
- Pelayo, P., y Duque, J. M. (25 de febrero del 2022). Economía de Colombia en 2022: logros, desafíos y grandes retos. *Solunion*. <https://www.solunion.co/blog/economia-de-colombia-en-2022-logros-desafios-y-grandes-retos/>.
- Pérez, A. (2002). Sobre la metodología cualitativa. *Revista Española de Salud Pública*, 76, 373-380.
- Pérez, C. (3 de mayo del 2022). Los candidatos a favor y en contra de una nueva reforma tributaria en el país. *La República*. <https://www.larepublica.co/especiales/es-la-economia-estupido/conozca-los-candidatos-a-favor-y-en-contra-de-una-nueva-reforma-tributaria-en-el-pais-3355094>.
- QuestionPro (S. F.). Proceso de decisión de compra: Qué es y cuáles son sus etapas. *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/proceso-de-decision-de-compra/>.
- Red por la Justicia Ambiental en Colombia (S. F.). Legislación ambiental. *Red por la Justicia Ambiental en Colombia*. <https://justiciaambientalcolombia.org/herramientas-juridicas/legislacion-ambiental/#:~:text=Ley%2099%20de%201993.,Ley%2086%20de%201993>.
- Ribas, E. (S. F.). ¿Qué es el Modelo RACE? *Ipanema*. <https://www.ipanemacomunicacion.com/blog/que-es-modelo-race>.
- Romero, S. (8 de febrero del 2022). Top de impacto: 7 retos tecnológicos para las empresas en 2022. *ImpactoTIC*. <https://impactotic.co/top-de-impacto-7-retos-tecnologicos-para-las-empresas-en-2022/>.
- Schiffman, L., y Kanuk, L. (1997). *Comportamiento del consumidor*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Semana* (23 de enero del 2021). ANIF: pymes colombianas deben mejorar sus servicios digitales. *Semana*. <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/anif-pymes-colombianas-deben-mejorar-sus-servicios-digitales/202159/>.
- Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Talent.com (S. F.). Salario medio para consultor en Colombia 2022. *Talent.com*. <https://co.talent.com/salary?job=consultor>.

Twitter (S. F.). Preguntas frecuentes sobre pujas y subastas. *Twitter*. <https://business.twitter.com/es/help/troubleshooting/bidding-and-auctions-faqs.html>.

Vanguardia (28 de mayo del 2021). En Colombia hay ocho capitales sin cobertura total de energía. *Vanguardia*. <https://www.vanguardia.com/colombia/en-colombia-hay-ocho-capitales-sin-cobertura-total-de-energia-AK3826165>.

Walker, B., Stanton, W., y Etzweil, M. (2004). *Fundamentos de marketing*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

We are Content (18 de julio del 2022). Los tipos de contenido para redes sociales que más aportan a tu marca. *We Are Content*. <https://www.wearecontent.com/blog/social-media/tipos-de-contenido-para-redes-sociales>.