

**Diseño de una estrategia competitiva para Valla & Venga S.A.S, PYME  
generadora de tráfico y prestadora de servicios BTL**

**Mauricio Eduardo Hernández Posada**

*mehernandp@eafit.edu.co*

**José Pablo Montoya Montoya**

*jpmontoyam@eafit.edu.co*

Trabajo de grado para optar al título de  
Magíster en Administración de Empresas (MBA)

Asesora

PhD Luz María Rivas Montoya

Escuela de Administración  
Maestría en Administración de Empresas

Universidad EAFIT

Medellín

2019

## Tabla de contenido

Resumen .....	5
1 Introducción .....	7
2 Objetivos .....	10
2.1 Objetivo general.....	10
2.2 Objetivos específicos .....	10
3 Marco conceptual .....	11
4 Metodología de la investigación .....	21
4.1 Ficha de la investigación.....	21
5 Resultados .....	32
5.1 Análisis externo .....	32
5.1.1 Macroentorno bajo la metodología PESTEL.....	32
5.1.2 Análisis de la industria bajo la herramienta de las 5 fuerzas .....	35
5.1.3 Cadena de valor de Porter.....	37
5.2 Análisis interno .....	40
5.2.1 Análisis del modelo de negocio según Osterwalder y seguidores .....	40
5.3 Diagnóstico estratégico.....	44
5.3.1 Matriz DOFA cruzada .....	44
5.3.2 Reloj estratégico de Bowman .....	45
5.4 Propuesta de la estrategia competitiva.....	47
5.4.1 Nueva propuesta de valor .....	48
5.4.2 Nuevo lienzo de modelo de negocio.....	48
5.4.3 Estrategia de crecimiento.....	52
6. Conclusiones.....	55

7 Referencias .....	58
Anexos .....	68

### **Lista de figuras**

Figura 1. Proceso estratégico de desarrollo de la investigación .....	20
Figura 2. Ficha de la investigación .....	21
Figura 3. Encuestados .....	22
Figura 4. Modelo de tabla para análisis de megatendencias .....	23
Figura 5. Ciclo de vida de megatendencias .....	24
Figura 6. Variables para análisis de PESTEL 1 .....	24
Figura 7. Variables para análisis de PESTEL 2 .....	25
Figura 8. Megatendencias de consumo .....	25
Figura 9. 5 fuerzas de Porter .....	26
Figura 10. Modelo de cadena de valor .....	26
Figura 11. Lienzo de la propuesta de valor .....	28
Figura 12. Lienzo de la propuesta de negocio .....	29
Figura 13. Matriz DOFA cruzada .....	29
Figura 14. Reloj de Bowman .....	30
Figura 15. Matriz de Ansoff .....	31
Figura 16. 5 fuerzas .....	36
Figura 17. Barreras de entrada y salida del mercado .....	37
Figura 18. Cadena de valor de Porter para Valla & Venga .....	38
Figura 19. Lienzo de la propuesta de valor .....	41
Figura 20. Lienzo de modelo de negocio .....	42
Figura 21. Matriz DOFA cruzada .....	44
Figura 22 Reloj estratégico de Bowman para Valla & Venga .....	46
Figura 23. Nuevo lienzo de modelo de negocio para Valla & Venga .....	48

Figura 24. Matriz de Ansoff para Valla & Venga ..... 52

**Lista de tablas**

Tabla 1. Análisis de Megatendencias PESTEL ..... 32

**Tema**

Estrategia Organizacional

**Resumen**

El siguiente documento presenta la revisión del modelo de negocio de Valla & Venga S.A.S, proponiendo una estrategia que le permita tener una ventaja competitiva, usando como herramienta el modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), identificando además, los procesos de la cadena de valor de la empresa y definiendo la interrelación que hay entre ellos y el cliente.

Por medio de investigación cualitativa, se profundizó en los trabajos, alegrías y frustraciones del cliente, posibilitando el planteamiento de una propuesta de valor para aliviar sus frustraciones y fortalecer sus alegrías, aumentando las posibilidades de éxito de los servicios ofrecidos por la empresa. Se desarrolló, además, un diagnóstico de los ambientes externos e internos de esta firma a través de diferentes metodologías que permitieron encontrar las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización, sintetizadas en una matriz que resume las cuestiones clave del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de Valla & Venga, para ser utilizadas como punto de partida al evaluar las elecciones estratégicas futuras que sus directivos podrían enfrentar.

Como resultado se propone un nuevo modelo de negocio, dando herramientas a sus directivos para apoyar la toma de decisiones y garantizar el éxito y permanencia de la compañía en el largo plazo.

**Palabras Clave**

Propuesta de valor; modelo de negocio; estrategia competitiva; PYME; BTL; distribución masiva de volantes.

## **Abstract**

The following document presents a review of the business model for “Valla & Venga S.A.S.”, proposing a new business strategy to have competitive advantages, using the Canvas model as a tool (Osterwalder & Pigneur, 2010), identifying, as well, the processes of the value chain of the company, defining the relation between them and the clients.

Through qualitative research, we delved deeper into the jobs, the gains and the pains of the customers, which made possible the suggestion of a value proposition that relieves the pains and strengthens the gains, increasing the chances of success of the products offered by the company. Furthermore, a diagnosis of the external and internal environments of the company was developed through different methodologies. This allowed finding the organization's principal threats, opportunities, strengths and weaknesses, summarizing the key issues of the business environment and the strategic capacity of ‘Valla & Venga’, to be used as a starting point to evaluate future strategic choices.

Finally, a new business model is proposed, providing managers with tools to support decision-making and guarantee the company’s success and permanence in the long term.

## **Key words**

Value proposition, business model, competitive strategy, SME, BTL, massive delivery of promotional flyers.

## 1 Introducción

Valla & Venga, ha tenido que reinventarse permanentemente para permanecer y crecer en el mercado. El modelo de negocio inicial de la empresa nace en el año 2006, cuando su fundador y actual gerente, Mauricio Hernández (padre), identifica la necesidad que los clientes pequeños tienen de dar a conocer su marca, productos y servicios, a través de los medios alternativos móviles, tal como lo hacen las grandes marcas. Para esto él ofreció un servicio a la medida de sus posibilidades a través de las moto-vallas, que comunicaban de manera móvil, por la ciudad de Medellín, el mensaje que los clientes querían transmitir, soportando el servicio en la promesa de “llegamos a donde los grandes no entran”.

Desde el 2006 hasta la actualidad, Valla & Vega ha incorporado varios tipos de servicios BTL, entre los cuales se destacan carro vallas, hombres vallas, bicicletas valla, exhibición de pendones, perifoneo urbano y distribución de volantes. Este último constituye en la actualidad el negocio principal o *core* de Valla & Venga.

Cabe resaltar que Valla & Venga es una pyme que ha tenido un proceso de crecimiento orgánico y poco estructurado para el largo plazo, por lo que la mayoría de dolencias que este tipo de empresas tienen, la afectan.

A pesar del importante rol que juegan las pymes en Colombia (Dinero, 2017) y sus notables ventajas, estas poseen una alta siniestralidad o corto periodo de vida gracias a su relación con la deficiente gestión administrativa, la escasa visión de crecimiento o visión a corto plazo, la dificultad para acceder a fuentes de financiamiento, los vacíos en el componente estructural de la empresa o estructuras organizativas inadecuadas, productividad insuficiente, bajo nivel de información y la poca diferenciación que tiene el propietario entre negocio y empresa (Rodríguez, 2003).

Algunas de las principales razones que hacen a las pymes propicias a desaparecer del mercado o a no tener éxito, son la ausencia de prácticas empresariales competitivas, tanto en su ámbito operacional interno como en la relación con el entorno, por la carencia de tiempo

para identificar modelos de negocio fuera de su zona de influencia o área de cobertura. Además, su gestión para la calidad es inapropiada comparada con los requerimientos de sus clientes, acompañado esto de la falta de planeación, la premura y afán del día a día que les impide pensar en las mejoras e implementaciones que deben introducir a su negocio, sumado a que los recursos para capacitación de personal son limitados, entre otros, evidenciando que los tipos de estrategias que emplean estas empresas, no suelen basarse en elaborados procesos de autoconocimiento, sino más en el estilo de liderazgo y proyección de los mismos empresarios que finalmente terminan marcando la estrategia de sus negocios (Velásquez, 2004).

El presente trabajo busca dar herramientas a los directivos de la pyme objeto de análisis, a través de la definición y metodología de direccionamiento estratégico. Se entrega una ruta de navegación para que puedan precisar la estrategia competitiva de la empresa mediante un proceso estratégico que permita incrementar las posibilidades de éxito organizacional y que ayude a la toma de decisiones adecuadas por medio del diseño de metodologías que satisfagan oportunamente las necesidades de los clientes con la ayuda de procesos eficientes y de una comercialización efectiva que la mejore en calidad y servicio, haciendo a la organización más competitiva, encaminándola según sus capacidades, recursos y propósitos, para estructurar las áreas que la componen y definir estándares para el desarrollo de las actividades que le faciliten ejecutar sus tareas de una forma más eficiente, coordinada y competitiva, según los lineamientos establecidos.

El desarrollo de esta ruta de navegación partió de un análisis interno de la empresa, de su entorno industrial y macro entorno, lo que permitió reflexionar sobre el negocio en el que se encuentra actualmente la organización y la propuesta de valor que ofrece para otorgar así una metodología que facilite a los directivos desarrollar una estrategia competitiva para perdurar a lo largo del tiempo.

El principal hallazgo de esta investigación es la propuesta de un nuevo modelo de negocio que va de la mano de varias de las megatendencias de consumo más importantes que impactan la economía y el comportamiento social a través de la tecnología, las cuales son el futuro digital, el internet de las cosas y la conectividad 7x24.

A continuación, se presenta el objetivo general de esta investigación, así como los objetivos específicos que permitieron alcanzarlo. Posteriormente, se presenta el marco conceptual en el cual se describen los elementos teóricos y herramientas estratégicas en los que se sustenta la investigación.

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo general:**

Formular una estrategia para Valla & Venga S.A.S que le permita crear y sostener una ventaja competitiva.

### **2.2 Objetivos específicos:**

1. Identificar oportunidades y amenazas para Valla & Venga que ofrecen tanto el macro entorno como la industria.
2. Redefinir el modelo de negocio actual de Valla & Venga para construir singularidades que soporten la ventaja competitiva.
3. Identificar la estrategia competitiva coherente con el modelo de negocio
4. Proponer una ruta de navegación o estrategia competitiva para Valla & Venga.

### 3 Marco conceptual

En Colombia, el término pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV (Bancolombia, 2018). Las pequeñas y medianas empresas se han catalogado como organizaciones sumamente importantes para el desarrollo económico y social de un país, por su capacidad de generar empleo, por su potencial para generar ingresos en los sectores más vulnerables y por ampliar la base del sector privado. Así, crean tejido empresarial, aportan notablemente al producto interno nacional y ayudan a la reducción de la concentración del poder económico en unos pocos (Castellano, 2003).

Valla & Venga es una pyme que ofrece, principalmente, servicios BTL. Es el acrónimo de *Below The Line* (debajo de la línea) y consiste en emplear formas de comunicación no masivas dirigidas a un segmento específico (*target*) o nicho de mercado (Suárez, 2009). Jordi Pineda (2016), colaborador del blog del Máster en Marketing Directo y Digital de la UPF *Barcelona School of Management*, define al BTL como una estrategia publicitaria que normalmente se realiza a través de acciones de alto contenido creativo, sorpresa y oportunidad, lo cual genera innovadoras formas y canales de comunicación de mensajes publicitarios, que en muchas ocasiones se conoce como Marketing de Guerrilla. Estos dos autores concuerdan en que el BTL permite diferenciar el mensaje según el target y el contexto en que convivirá con el público objetivo, a través de estrategias que se comuniquen de manera más directa con él.

En la investigación conducida por Mora-Riapira, Vera-Colina y Melgarejo-Molina (2015), se evidencia que la mayoría de las pymes colombianas, no cuentan con una planificación a futuro o ruta de navegación estratégica que soporte su permanencia y crecimiento dentro del mercado. La ausencia de esta ruta dificulta que sus directivos coordinen las acciones vitales que se deben realizar día a día para lograr los objetivos de mediano y largo plazo.

La planeación estratégica es un proceso a través del cual los directivos de las empresas dan un orden a las acciones y objetivos en el tiempo y este concepto está estrechamente ligado

al de estrategia, “pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueden alcanzar uno o varios objetivos” (Sallenave, 2002, pág. 18).

Para Johnson, Scholes y Whittington (2006a), la estrategia es definida como “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (pág. 10).

Por su parte, Mintzberg (1993) dice que la estrategia está dada en cinco definiciones: estrategia como plan, pues tiene un curso de acción o guía para trabajar una realidad dada; como pauta de acción o "maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor” (pág. 14); como patrón, pues es la estabilidad o repetición en la conducta; como posición, pues es un medio para ubicar a una organización en un entorno; y como perspectiva, pues “mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas” (pág. 19). Estas definiciones son útiles para ayudar a las empresas a maniobrar en el difícil campo del mercado.

Todas las ideas anteriores coinciden en que estrategia es el conjunto de acciones orientadas para ayudar a la organización a satisfacer las necesidades de un mercado cambiante, otorgándole ventaja sobre sus demás competidores. Los cambios repentinos en el mercado y la dinámica de las relaciones entre cliente, empresa, competidores, mercado y proveedores exigen que las compañías desarrollen alternativas de respuesta o estrategias para poder mantenerse en el campo de batalla.

Esto las obliga a establecer criterios competitivos que les permitan diferenciarse en el mercado y obtener ventaja sobre sus competidores (Mora-Riapira et al., 2015). Como lo señalan Kaplan y Norton (2008), es de suma importancia que toda empresa tenga una estrategia que funcione como eje central que conecte las actividades de las diferentes áreas

de la organización, y que de este modo guíe a su personal clave en la dirección correcta para el logro de estos objetivos.

Porter (2018a) propuso que la ventaja obtenida por parte de una empresa sobre los competidores es el punto más importante del desempeño de la misma al interior de un mercado, la cual se logra a través de tres estrategias generales: liderazgo en costos, diferenciación y segmentación. Esta ventaja está estrechamente relacionada con el valor que una empresa logra crear para sus clientes, en especial, a través de aquel que le otorga beneficios mayores o únicos con respecto a la competencia y hace que estos la prefieran por encima de las demás ofertas sustitutas que se encuentran en el mercado. Posteriormente, el mismo autor sugiere que el posicionamiento de la empresa en el mercado y la creación de ventajas sobre los competidores pueden surgir de tres fuentes: la variedad de productos o servicios, la creación de productos y servicios enfocados al segmento de clientes y sus requerimientos, y la facilidad para el acceso, por la ubicación geográfica o tamaño del cliente (Porter, 2011).

La ventaja se logra con la estructuración de un plan hecho a la medida de la organización, también llamado estrategia competitiva. Esta describe el mejor camino para que la empresa, optimizando los recursos que tiene, logre sus metas. Según Porter (2008a), es todo aquello que “[...] consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales” (pág. 102), ya que competitividad “[...]consiste en ser diferente”, seleccionando “[...] un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor” (2011, pág. 103).

Johnson et al. (2006b) exponen que la estrategia se puede desglosar en tres niveles: corporativa, competitiva y funcional. La estrategia corporativa, basada en decisiones estratégicas y definiendo en qué tipo de negocio está la empresa, se encarga de añadir valor a la organización desde las distintas unidades de negocio. Por otra parte, la estrategia competitiva es aquella que determina la manera de trabajar con éxito de una empresa, con

productos y servicios que ofrezcan una ventaja sobre sus competidores, en una unidad estratégica de negocio en particular.<sup>1</sup> Finalmente, está la estrategia funcional, que se refiere a la manera en que las áreas de una organización se comprometen y aplican las estrategias competitiva y corporativa.

Teniendo en cuenta estas definiciones, el presente trabajo se enfocará en la *estrategia competitiva* de la empresa objeto de análisis. Esto permitirá identificar sus capacidades estratégicas, las expectativas e influencias de las partes interesadas y la forma en que esta emprende acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible. Así mismo, este análisis posibilitará enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2008b) y comprender su posición estratégica en el mercado y el efecto que el entorno genera en ella (Johnson et al., 2006b).

Es importante aclarar que la estrategia competitiva debe funcionar en mercados cambiantes y competidos, y es allí donde el posicionamiento se vuelve parte esencial de la estrategia para lograr ventajas sobre los competidores. Para una misma empresa, dónde y cómo competir puede ser diferente para cada contexto, segmento o negocio (Lafley & Martin, 2013).

Para entender la estrategia competitiva de una empresa, es necesario desarrollar un análisis externo del entorno y uno interno de la misma, que permitan comprender la realidad en la cual se desenvuelve y poder definir los objetivos estratégicos y tácticos que tracen la ruta de navegación (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2018). Para desarrollar el análisis externo del entorno, pueden utilizarse diferentes metodologías. Una de ellas es la

---

<sup>1</sup> Para diferenciar estos dos tipos de estrategia, se puede hacer un paralelo: "Cuando una empresa tiene un sólo negocio, entonces su foco estará en la estrategia competitiva, pero si tiene varios negocios entonces deberá tener también una estrategia corporativa" (Rivas, 2018, pág. 9).

elaboración de un diagnóstico estratégico que permita identificar y consolidar las megatendencias del mercado. Dicho diagnóstico puede apoyarse en dos herramientas: Marco de PESTEL y Cinco fuerzas de Porter.

Con la ayuda de la herramienta Marco de PESTEL, es posible clasificarlas en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental) y legal; y así encontrar cuál será el impacto futuro de las mismas en la organización (Johnson et al., 2006b). El diagnóstico del entorno puede ser completado con el análisis de las cinco fuerzas, que permite comprender las fuentes de la competencia dentro de la industria o sector (Porter, 2008b).

Por otra parte, el análisis interno ayuda a entender qué ventaja competitiva genera el valor agregado o diferenciador que la empresa ofrece (Porter, 2015). Mediante este, se encuentra el propósito de una compañía y su modelo de negocio.

Todas las compañías comparten un objetivo común: tener un modelo de negocio que permita generar ganancias y garantizar su permanencia en el tiempo; y esto lo logran a través de la generación de clientes, lo que se vuelve un paso sumamente importante para garantizar su objetivo (Drucker, Hesselbein, & Kuhl, 2016). Debido a esto, toda empresa debe formularse continuamente la pregunta: ¿Cómo lograr este objetivo de la forma más eficiente, rentable y perdurable en el tiempo? (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Un modelo de negocio es el resultante de la suma de varias elecciones y decisiones tomadas por una empresa, del cual se deriva un conjunto de consecuencias. Joan Magretta lo define como “Todas aquellas historias que explican cómo las empresas trabajan” (2002, pág. 1) y Joan E. Ricart, basándose en Peter Druker (1954)<sup>2</sup>, precursor de la empresa moderna, cataloga a un buen modelo de negocio como aquel que responde a las siguientes preguntas:

---

<sup>2</sup> Peter Druker: Académico, Considerado el mayor filósofo de la administración de siglo XX (Revista Dinero, 2005).

“¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?” (2009, pág. 14).

Amit y Zott (2001) agregan que “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio” (pág. 493), en el cual las transacciones hacen referencia a los “productos, servicios e información intercambiada, así como los recursos y capacidades requeridos para ello” (pág. 515). Por otra parte, el gobierno de las transacciones hace referencia a la manera en que se controlan los flujos de información, recursos y bienes, las formas legales de organización y los incentivos involucrados por parte de los participantes.

Chesbrough y Rosenbloom (2002) amplían el concepto, indicando que un modelo de negocio debe articular la propuesta de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor<sup>3</sup>, estimar la estructura de costos y el potencial de beneficios, y formular la estrategia competitiva.

Los autores anteriores concuerdan en que un modelo de negocio es un sistema de actividades que realiza una empresa para hacer negocios, generando valor como respuesta a la identificación de las necesidades del mercado o segmento de clientes apuntalados en una propuesta de valor, para diferenciarse de sus competidores y garantizar su permanencia en el largo plazo.

---

<sup>3</sup> “Es una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente. Es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto o servicio. La cadena de valor identifica nueve actividades estratégicamente relevantes, cinco primarias y cuatro de apoyo, que crean valor y costos en un negocio específico. Las *actividades primarias* son: (1) logística de entrada, o traer materiales al negocio; (2) Procesos, o transformar los materiales en productos terminados; (3) logística de salida, o envío de los productos terminados; (4) marketing y ventas, y (5) servicio Posventa. Los departamentos especializados manejan las *actividades de apoyo*: (1) Compras y abastecimiento, (2) desarrollo de tecnología, (3) administración de recursos humanos, y (4) infraestructura de la empresa” (Kotler & Keller, 2012, pág. 34).

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decida por la oferta de productos o servicios de una u otra empresa y con los cuales soluciona sus problemas o satisface sus necesidades.

Osterwalder y Pigneur (2011) proponen una herramienta para la generación de modelos de negocio: el modelo Canvas, que relaciona al cliente con la propuesta de valor de la empresa y ubica a estas dos variables dentro de un contexto interno y externo para la organización. Esta herramienta es un lienzo de nueve bloques en los que se destacan, principalmente, el segmento de mercado y la propuesta de valor. En este, se ubica al cliente como eje central y se identifican los recursos y actividades clave que la empresa requiere para cumplir la promesa de valor, acompañados de una fórmula que genere rentabilidad para la misma y que satisfaga las necesidades puntuales que el cliente tiene, alineando a las partes interesadas dentro y fuera de la organización, en un mapa de valor (Márquez-García, 2010).

El mapa de valor analiza la oferta de la empresa en relación con las necesidades o alegrías que satisface, y los problemas o frustraciones que alivia, según lo definido para el perfil del cliente.

El principal objetivo de la herramienta Canvas es crear propuestas de valor que aborden trabajos importantes para aliviar frustraciones primarias y generar alegrías deseadas en los clientes, sintetizando en un sencillo esquema, un modelo de negocio que considera los costos claves en los que se debe incurrir para el desarrollo de la propuesta de valor y los ingresos recibidos tras la entrega de dicha propuesta.

Lo que se busca con la definición del modelo de negocios es encontrar una serie de elementos cuya interacción permita encontrar la lógica de la creación de una empresa específica, detallando el valor económico capturado por la misma y describiendo la propuesta de valor que esta ofrece a uno o varios segmentos de clientes mediante la comercialización rentable y sostenible de dicho valor.

Es importante tener claro que un modelo de negocio no es único y, generalmente, no aplica para empresas que ofrezcan el mismo producto o servicio, pues este depende de un momento dado en la vida de la empresa y del contexto en el cual se desenvuelva. Tampoco es eterno, dado que este debe cambiar o adaptarse al entorno dinámico en el que se mueva la empresa o de acuerdo a las necesidades de sus públicos objetivos (Osterwalder, 2004).

Una manera de integrar el análisis del entorno externo y el interno a manera de diagnóstico estratégico, es la matriz DOFA cruzada. Esta herramienta permite priorizar los hallazgos de los análisis, para identificar opciones que ofrecen una combinación distinta de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). Es así como se pueden sintetizar las cuestiones clave del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de la empresa, actuando estos como punto de partida para evaluar las elecciones estratégicas futuras de la organización (Johnson et al., 2006).

Desde otro ángulo de análisis, vale la pena revisar a uno de los autores que se destacan por estudiar las teorías de estrategias genéricas de Porter. Cliff Bowman, profesor de direccionamiento estratégico de la Universidad de Cranfield, Inglaterra (Cranfield School of Management, s.f.), desarrolló un sistema sencillo, basado en el concepto de valor de uso percibido, o el valor que un cliente otorga a un producto o servicio por el precio que paga por este, comparando cuál le ofrece una calidad superior entre todas las opciones disponibles del mercado o bien, el que ofreciendo lo mismo le dé un mejor precio.

Esta herramienta es conocida como el reloj estratégico de Bowman, y sirve para definir qué tipo de estrategia utiliza y debe trabajar la empresa con sus clientes actuales o potenciales y concretar el valor que estos obtienen por su dinero.

Cada posición del reloj representa una estrategia competitiva y son, cada una de estas, las que revisan o corrigen el concepto de las estrategias genéricas de Porter, donde solo se puede optar por una sola y no se mide el valor obtenido por los clientes. Para el análisis de

las estrategias, se tiene en cuenta las primeras cinco posiciones del instrumento, pues las tres últimas están destinadas al fracaso por no generar valor para el cliente (Johnson et al., 2006).

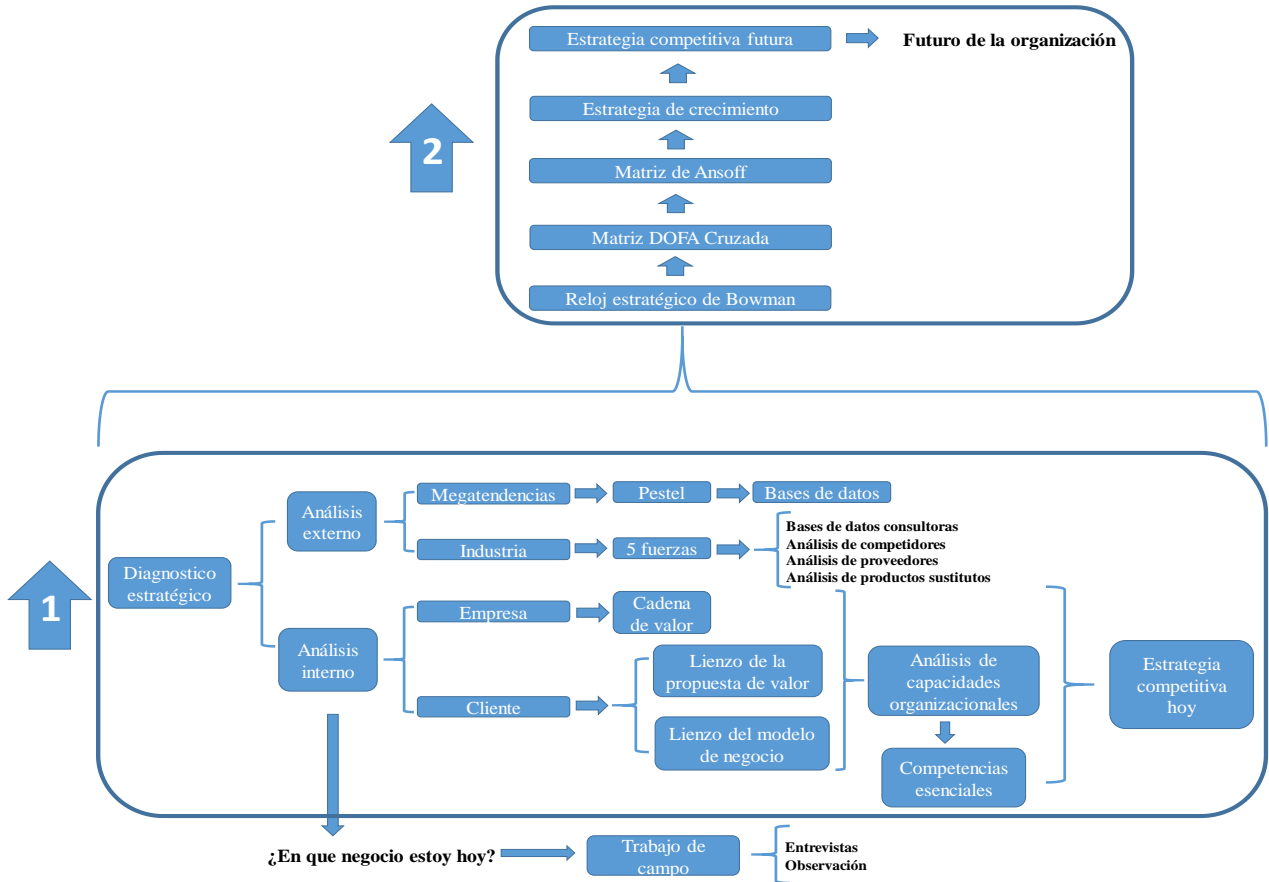
Además de identificar la estrategia competitiva actual de la empresa, es importante hacer un análisis sobre su estrategia de crecimiento, de manera que se pueda preparar para enfrentar los riesgos propios del complicado escenario donde la empresa tendrá que competir (Portafolio, 2018a).

Un esquema de las diferentes estrategias de crecimiento que puede desplegar de forma general cualquier tipo de empresa fue desarrollado por Igor Ansoff, matemático y economista, conocido como el padre de la administración estratégica (Fano, 2012). Esta herramienta es conocida como la Matriz de Ansoff o Matriz de producto-mercado, que es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico, ya que permite determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. Esta matriz relaciona los productos con los mercados, clasificando a este binomio con base en el criterio de novedad o actualidad, de lo cual resultan 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir (Martínez-Lobatón, 2006).

Por su parte, Johnson et al. (2006) definen a la estrategia de crecimiento como las direcciones de desarrollo, que son las opciones estratégicas de las cuales dispone una organización en cuanto a productos y servicios, y cobertura del mercado, teniendo en cuenta la capacidad estratégica de la organización y las expectativas de las partes interesadas. En la práctica, se aplica una combinación de estas direcciones de desarrollo si las organizaciones quieren poder desarrollarse con éxito en el futuro. Todas las herramientas estratégicas presentadas facilitan el proceso de diagnóstico estratégico y, específicamente, le permiten a la organización reconocer su situación actual con el propósito de, posteriormente, proponer a dónde quiere llegar y cómo va a lograrlo.

Los elementos teóricos y herramientas de la estrategia que guían el proceso estratégico desarrollado en esta investigación se observan en la Figura 1.

*Figura 1 Proceso estratégico de desarrollo de la investigación <sup>4</sup>*



*Fuente: elaboración propia.*

Este diagrama del proceso estratégico permitirá a los directivos de la empresa comprender el paso a paso que se llevó a cabo para el desarrollo de la investigación, convirtiéndose en un lente a través del cual afronten el problema de la investigación.

<sup>4</sup> Las flechas con el número 1 y 2 indican el orden en que se debe desarrollar el proceso estratégico de la investigación.

#### 4 Metodología de la investigación

Para identificar la estrategia competitiva que tiene Valla & Venga, se desarrolló un diagnóstico estratégico a través del análisis externo e interno de la empresa, desde un enfoque cualitativo. Como técnicas de recolección de datos se desarrollaron entrevistas a grupos de interés, observación no participante en proceso de distribución propia de volantes y de la competencia, y revisión documental de información propia de la empresa y de bases de datos, informes, artículos de revista, entre otros.

Se desarrollaron entrevistas a tres grupos de interés que permitieron evidenciar aspectos importantes para el desarrollo de las estrategias futuras de Valla & Venga. Estos tres grupos fueron: dueño de la empresa, empleados y clientes. También, se realizó observación no participante en el proceso de distribución propia de volantes y de la competencia (ver Anexo 3).

La metodología utilizada en el desarrollo de la investigación es la que Osterwalder, Pigneur y Bernarda (2012) plantearon. Esta consiste en obtener datos a través de entrevistas y observación de actividades foco por medio de técnicas de recolección de datos. Llamaron estas técnicas así: “Periodista” para realizar entrevistas y “Antropólogo” para observaciones no participantes de las operaciones (Osterwalder, Pigneur & Bernarda, 2012).

##### 4.1 Ficha de la investigación

*Figura 2. Ficha de la investigación*

Tipo	Método	Instrumento	Público objetivo	Nº entrevistas
Investigación exploratoria	Inductivo (Cualitativo)	Entrevistas en profundidad no estructuradas	Clientes actuales	2
		Entrevistas en profundidad no estructuradas	Empleados	6
		Observación no participante	Competencia	

*Fuente: elaboración propia.*

*Figura 3. Encuestados*

N° de Encuestado	Tipo de Encuestado	Cargo	Empresa	Fecha
E1	Dueño	Gerente general	V&V	Ene 25/2019
E2	Empleado	Coordinador operaciones	V&V	Ene 29/2019
E3	Empleado	Coordinadora Mercadeo	V&V	Ene 29/2019
E4	Empleado	Asistente Administrativa	V&V	Ene 29/2019
E5	Empleado	Jefe de Bodega	V&V	Ene 30/2019
E6	Empleado	Distribuidora	V&V	Feb 6/2019
E7	Cliente	Ejecutivo de cuentas	PHD Colombia	Feb 7/2019
E8	Cliente	Ejecutivo de medios	Sonovista publicidad	Feb 19/2019

*Fuente: elaboración propia.*

Para el análisis de los datos, se utilizaron las herramientas estratégicas presentadas en el marco conceptual. Para realizar el análisis del entorno se revisaron las megatendencias<sup>5</sup> que vienen ocurriendo en el mundo, en los últimos años y los efectos o consecuencias que estas generan, estudiando, además la fase o momento de vida en el que se encuentran, la probabilidad de que ocurran y finalmente el impacto que generarían para la empresa. La herramienta PESTEL permitió agrupar las megatendencias y ver su impacto en términos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales, para la empresa. Se desarrolló un análisis completo de megatendencias (ver Anexo 1), las cuales se consolidaron en el modelo de tabla ilustrado en la Figura 4:

---

<sup>5</sup> “Las megatendencias se definen como fuerzas macro globales que transformarán a largo plazo los negocios, los mercados en los que operan, la sociedad y el medio ambiente en general” (Lazovska, 2018)

*Figura 4. Modelo de tabla para análisis de megatendencias*

Nº	Megatendencia	Efectos	Fase	Probabilidad ocurrencia	Impacto empresa
	<u>P</u> olítica				
	<u>E</u> conómica				
	<u>S</u> ocio-Cultural				
	<u>T</u> ecnológica				
	<u>E</u> cológica				
	<u>L</u> egal				

*Fuente: elaboración propia.*

Para definir la fase de la megatendencia, se tuvo en cuenta el ciclo de vida de la misma, aplicando el modelo estándar para medir o analizar el ciclo de vida del producto, pues de manera similar -al parecer- las megatendencias siguen un ciclo, con etapas correspondientes a las cuatro fases principales usualmente identificadas en el ciclo de vida de un producto: introducción, crecimiento, madurez y declive. Las cuatro fases equivalentes del ciclo de vida de las megatendencias son (Alcatel-Lucent, 2012):

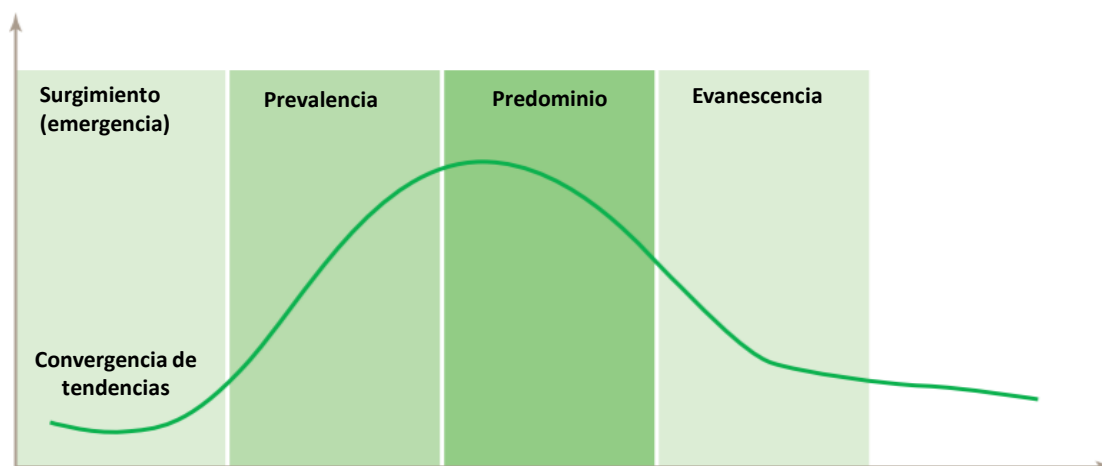
Fase 1: **emergencia**, que es la correlación de tendencias congruentes que dan lugar a una mega tendencia.

Fase 2: **prevalencia**, entendida como la manifestación rápida de la megatendencia y la propagación de sus efectos en los negocios, las industrias y los estilos de vida.

Fase 3: **predominancia**, la cual se refiere a los efectos de la megatendencia en todas las áreas de la sociedad y en una escala demográfica y geográfica de gran alcance.

Fase 4: **evanescencia**, que es el punto en el que la megatendencia está tan extendida que se vuelve parte de la vida de las personas.

*Figura 5. Ciclo de vida de megatendencias*



*Fuente: Elaboración propia a partir de Alcatel-Lucent. (2012).*

De esta forma, se enumeraron según su ciclo como se presenta en la Figura 6.

*Figura 6. Variables para análisis de PESTEL 1*

<b>Fase 1</b>	Surgimiento (Emergencia)
<b>Fase 2</b>	Prevalencia (Prevalence)
<b>Fase 3</b>	Predominio (Predominance)
<b>Fase 4</b>	Evanescencia (Evanescence)

*Fuente: elaboración propia a partir de Alcatel-Lucent. (2012).*

Por su parte, la probabilidad de ocurrencia y el impacto para la empresa fueron clasificados como se ilustra en la Figura 7:

**Figura 7. Variables para análisis de PESTEL 2**

Probabilidad de ocurrencia		Impacto en la empresa	
Baja	1	Negativo	-
Media	2	Neutro	0
Alta	3	Positivo	+

*Fuente: Elaboración propia*

Dada la importancia del desarrollo de las megatendencias de consumo para la empresa, por el impacto que estas puedan generar en la manera de visitar e interactuar con el comercio, se elaboró un *zoom* de las mismas, analizando cómo afecta cada de una de estas a Valla & Venga, que tipo de impacto genera para esta, qué cuadrante del Canvas afecta y cómo Valla & Venga debiera responder para aprovecharla (ver Anexo 2). Este estudio detallado se trabajó bajo el siguiente formato de tabla (Figura 8):

**Figura 8. Megatendencias de consumo**

Mega tendencia	Descripción	Elemento CANVAS	¿Cómo afecta esta tendencia a Valla & Venga (V&V)?	Tipo de impacto	¿Cómo responder a la tendencia? (Estrategias)

*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente, las principales megatendencias que impactan a la empresa fueron consolidadas en una tabla, clasificándolas por medio de un código de colores que denota impacto alto (rojo), medio (amarillo) o bajo (verde).

Tanto para el desarrollo de la herramienta PESTEL como la revisión de las megatendencias de consumo, se consultaron diferentes fuentes de bases de datos, tales como

Euromonitor, informes de empresas auditoras de mercado como Mintel group<sup>6</sup> y Kantar<sup>7</sup>, páginas web como Portafolio.com y Dinero.com y revistas como Harvard Business Review.

El análisis de la industria se hizo apoyado en la herramienta 5 fuerzas de Porter, para comprender las fuentes de la competencia dentro de la industria o sector. Este se elaboró bajo el siguiente modelo propuesto por Porter:

*Figura 9. 5 fuerzas de Porter*



*Fuente: Porter (2008b).*

Por otra parte, el análisis interno de la empresa, se realizó a partir del estudio de la cadena de valor, el perfil del cliente, el mapa de valor, la propuesta de valor y el modelo de negocio. El análisis de los procesos de cada área de la empresa permitió construir la cadena de valor bajo el modelo propuesto por Porter:

*Figura 10. Modelo de cadena de valor*

<sup>6</sup> Mintel Group Ltd. es una empresa privada de investigación de mercado (Mintel Group, 2019)

<sup>7</sup> Kantar es la división de gestión de inversión de datos de WPP y uno de los grupos de consultoría, información y consultoría más grandes del mundo (Kantar Group, 2019).

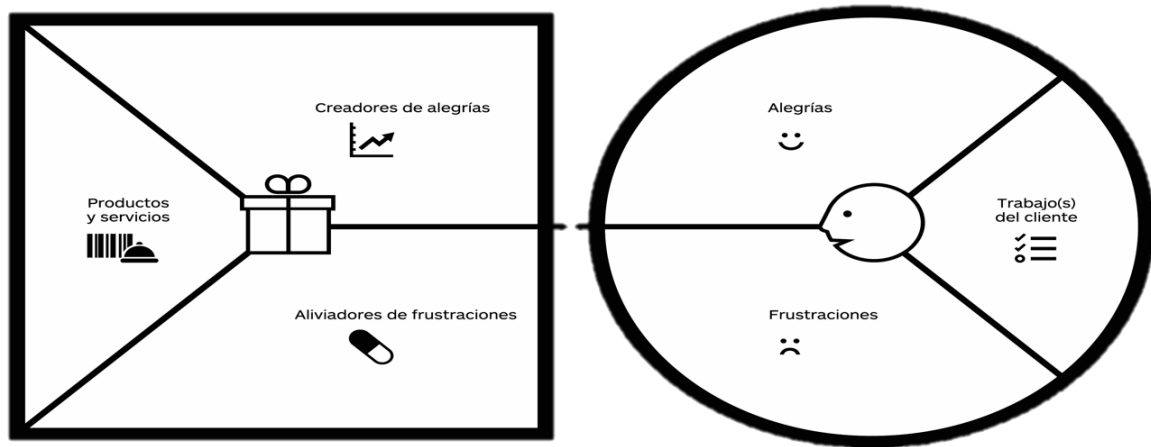


Fuente: Alonso (2008, pág. 89), Kotler y Keller (2012, pág. 34).

El perfil del cliente ayuda a conocer mejor el segmento sujeto de estudio, de manera que se identifican, en primer lugar, los trabajos de estos, así como las frustraciones y alegrías asociadas a ellos. Posteriormente, el mapa de valor facilita la identificación de la propuesta de valor pues permite que, a partir de la identificación de unos atributos que complementan los servicios ofrecidos de la empresa, se alivien frustraciones y se generen alegrías para el cliente.

Una vez se tiene claro el perfil del cliente y el mapa de valor, es posible precisar el lienzo de la propuesta de valor, el cual se desarrolla bajo el siguiente diagrama ilustrado en la Figura 11.

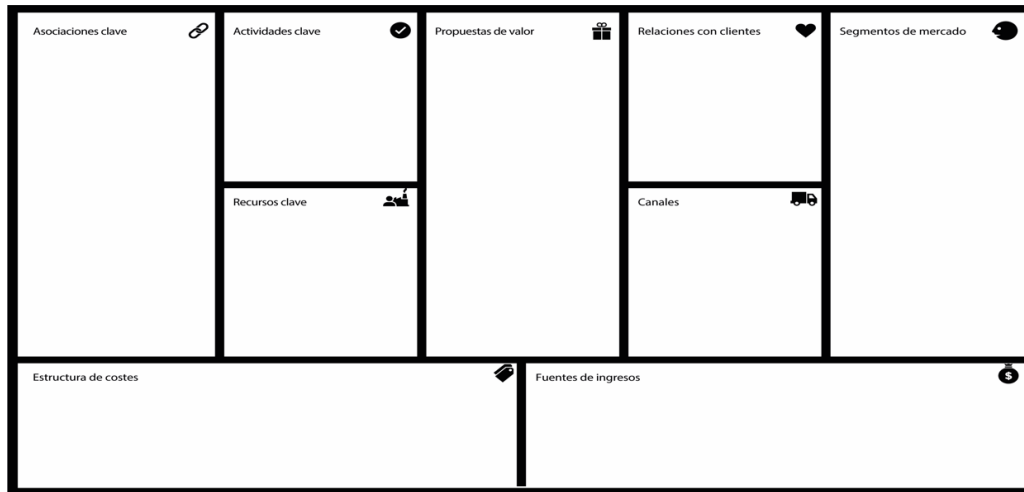
*Figura 11. Lienzo de la propuesta de valor*



*Fuente: Strategyzer (2018).*

Finalmente, se debe completar con otros elementos del modelo de negocio como las actividades y recursos asociados claves, estructura de costos y fuentes de ingreso, entre otros bloques del lienzo modelo de negocio, los cuales se sintetizan en la Figura 12:

*Figura 12. Lienzo de la propuesta de negocio*



*Fuente: Strategyzer (2018).*

Los hallazgos obtenidos a partir de las herramientas mencionadas anteriormente permitieron desarrollar la matriz DOFA cruzada, para detonar acciones desde las fortalezas que lleven a la empresa a aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y ocultar las debilidades mientras se mejoran.

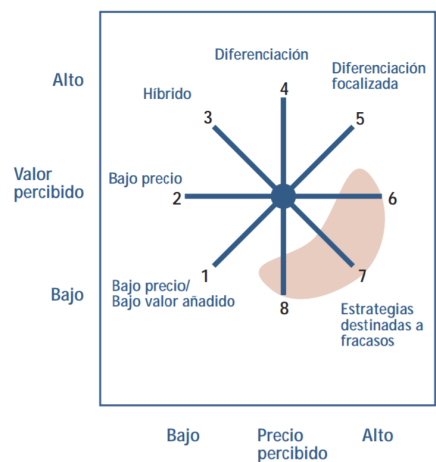
*Figura 13. Matriz DOFA Cruzada*

	<b>Factores internos</b>	<b>Fortalezas internas (F)</b> Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	<b>Debilidades internas (D)</b> Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
<b>Factores externos</b>			
<b>Oportunidades externas (O)</b> (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías		<b>Estrategia FO: maxi-maxi</b> Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategia DO: mini-maxi</b> Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
<b>Amenazas externas (A)</b> Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades		<b>Estrategia FA: maxi-mini</b> Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	<b>Estrategia DA: mini-mini</b> Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas

*Fuente: Koontz, Weihrich y Cannice (2012, pág. 138).*

Una vez encontradas estas combinaciones, se revisó el reloj estratégico de Bowman (Figura 14), que permitió evaluar la ubicación estratégica en la que se encuentra Valla & Venga con el servicio de entrega masiva de material publicitario.

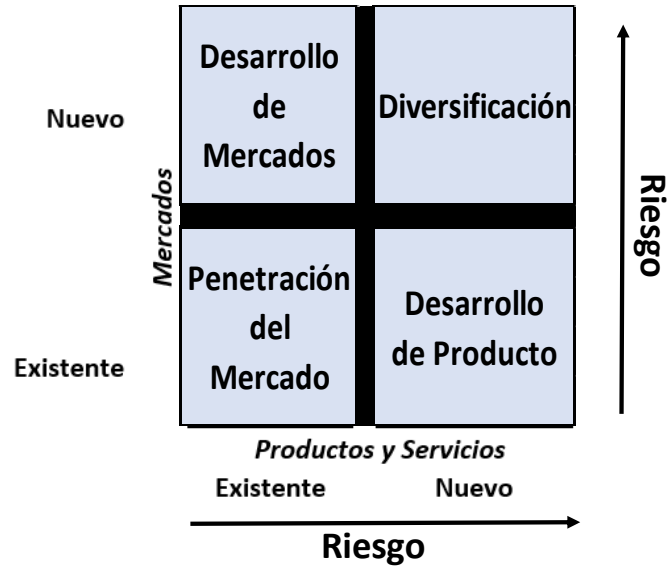
**Figura 14. Reloj de Bowman**



*Fuente: Johnson et al., (2006b, pag 242)*

Posteriormente, se desarrolló la matriz de producto/mercado o Matriz estratégica de Ansoff (Figura 15), con la cual se definió la nueva estrategia a trabajar para crecer en el mercado, continuando con el desarrollo de un nuevo Canvas para la nueva propuesta de servicio que redefine la propuesta de valor de Valla & Venga.

*Figura 15. Matriz de Ansoff*



*Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson et al. (2006b).*

Por último, se analizaron los hallazgos y se sacaron conclusiones para entregar a las directivas de la empresa una propuesta competitiva que pueda empezar a implementar en un futuro cercano.

## 5 Resultados

A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico estratégico realizado para Valla & Venga. En primer lugar, se presenta el análisis del macroentorno realizado con la herramienta PESTEL. Posteriormente, se explica cómo se analizó el sector o la industria a partir del uso de la herramienta de cinco fuerzas de Porter. Luego, para hacer el análisis interno, se revisa la cadena de valor de la empresa y, además, con la intención de conocer a profundidad los clientes, se diligencia el lienzo de propuesta de valor y el lienzo de modelo de negocio. Una vez se han analizado el macro, meso y micro entornos, se identifica en el reloj estratégico de Bowman la estrategia competitiva actual de la empresa, para luego agrupar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en una matriz y proponer estrategias, producto del cruce de estas, finalizando con el análisis de la matriz de Ansoff para proponer estrategias futuras de crecimiento.

### 5.1 Análisis externo

#### 5.1.1 Macroentorno bajo la metodología PESTEL

*Tabla 1. Análisis de Megatendencias PESTEL*

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
Cambio de las fronteras económicas	Aumento del comercio de servicios	Experiencias de compra	Futuro digital	Recursos del planeta	Cambios en la legislación
Netizens to government (N2G)	Cambios en hábitos de compra	Estilo de vida ético	Internet de las cosas	Estilo de vida ético	

Difusión del poder	Servicio Post venta	Cambio en experiencia de compra	Uso de recursos
	Empoderamiento de los clientes	Compras Online 168 (Conectividad 24x7) Digitalmente juntos	

---

Fuente: elaboración propia a partir de Anexo 1 y Anexo 2.

Las principales megatendencias que impactan a Valla & Venga están relacionadas especialmente con la tecnología, el medio ambiente y el consumo. Iniciando por las tecnológicas, las más importantes son futuro digital, el internet de las cosas, la conectividad 24x7, las compras online, los cambios en las experiencias de compra y digitalmente juntos, pues estas afectarán directamente la forma de comportarse de las personas, lo que a su vez impactará en el tráfico e interacción que estas puedan tener con los clientes de Valla & Venga, pues viven en un ambiente digital, donde están conectadas todo el tiempo, comunicándose a través de dispositivos habilitados e interconectados por internet, en el cual convergen las

redes sociales, los dispositivos móviles, la nube<sup>8</sup> y el *Big Data*<sup>9</sup>, lo cual generará disrupciones importantes y la transformación de muchos de los productos existentes, además de nuevos modelos operativos y de distribución, lo cual también se evidencia en las principales megatendencias sociales. Los principales clientes de Valla & Venga, que son los supermercados, deberán buscar la forma de contactar a estos consumidores, que cada vez tienen menos tiempo, con sus ofertas, para llevarlos a sus puntos de venta físicos o virtuales y estar en su mente como la mejor opción del comercio.

Respecto a las megatendencias ecológicas, se evidencia que Valla & Venga está en una clara desventaja, pues la distribución masiva de información en papel impreso va en contravía de la conciencia y conservación del planeta, además de un consumo consiente, pues los consumidores cada vez son más cautelosos del cuidado del planeta y el papel será visto por ellos como un recurso utilizado innecesariamente para recibir información, que a su vez destruye el planeta, por el recurso natural que hay que trabajar para conseguirlo. Por eso, Valla & Venga debe aprovechar el comportamiento colectivo, anteriormente mencionado y esta alta conciencia por el cuidado del planeta para evolucionar y ofrecer servicios para este tipo de consumidores.

Finalmente, reafirmar su promesa de garantía y servicio posventa, pues los clientes ya exigen esto como parte del servicio ofrecido.

---

<sup>8</sup> “Red mundial de servidores, diseñados para almacenar y administrar datos, ejecutar aplicaciones o entregar contenido o servicios, como streaming de vídeos, correo web, software de ofimática o medios sociales. En lugar de acceder a archivos y datos desde un equipo personal o local, accede a ellos en línea desde cualquier dispositivo conectado a Internet, es decir, la información está disponible dondequiera que vaya y siempre que la necesite” ( Microsoft, 2019).

<sup>9</sup> Toda aquella información que no puede ser procesada o analizada utilizando procesos o herramientas tradicionales. Sin embargo, Big Data no se refiere a alguna cantidad en específico, ya que es usualmente utilizado cuando se habla en términos de petabytes y exabytes de datos.

### 5.1.2 Análisis de la industria: bajo la herramienta de las 5 fuerzas

Al analizar las 5 fuerzas de Porter (Figura 16), se evidenció que tanto el potencial de nuevos entrantes como el poder de negociación de los clientes son las variables más críticas. La información utilizada para el análisis partió del estudio de los competidores en el mercado, los clientes actuales y potenciales de Valla & Venga y el conocimiento, tanto de los directivos de la organización como de sus colaboradores.

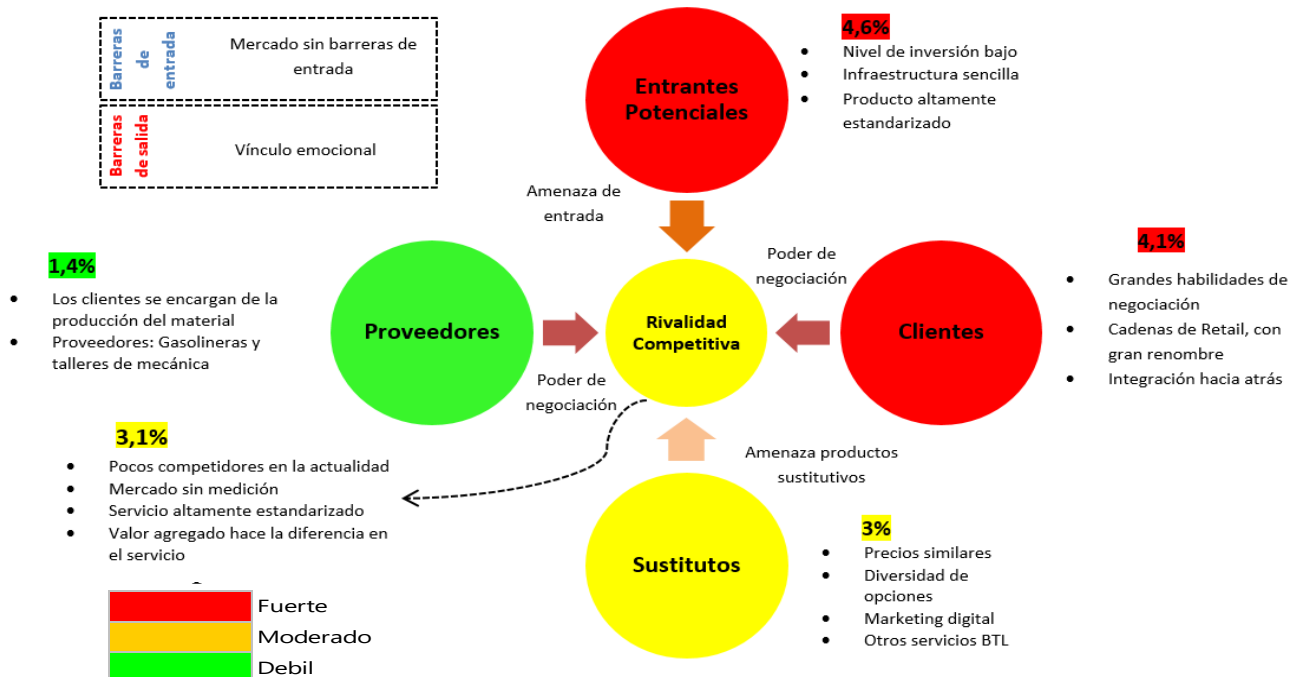
Se tuvo en cuenta, además, la herramienta desarrollada por María Mercedes Peláez<sup>10</sup>, para la Organización Corona<sup>11</sup>, para dar unos valores porcentuales a las amenazas y poder de negociación de los actores, en una escala de 1% a 5% donde el primero denota un bajo impacto y el segundo un alto (2018).

---

<sup>10</sup> Según herramienta desarrollada por María Mercedes Peláez Orrego para la Organización Corona en 2018. Perfil LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/maria-mercedes-pelaez-orrego-6ba2a1b0>.

<sup>11</sup> Corona es una multinacional colombiana con más de 135 años de historia empresarial dedicada a la manufactura y comercialización de productos para el hogar, la construcción, la industria, la agricultura y el sector de energía. (Corona, 2019).

*Figura 16. 5 fuerzas*



*Fuente: elaboración propia a partir de Porter (2008b) y herramienta Organización Corona.*

### 5.1.2.1 Rivalidad competitiva

En la actualidad, en el Valle de Aburrá, existen aproximadamente seis empresas especializadas en la entrega masiva de volantes. La mayor parte del mercado está distribuida entre tres de ellos: Taktika<sup>12</sup>, AJ Eventos<sup>13</sup> y Valla & Venga<sup>14</sup>, lo que muestra que el nivel de

<sup>12</sup> (Taktika, 2017).

<sup>13</sup> (AJ Eventos, 2018).

<sup>14</sup> (Valla & Venga, 2019).

intensidad de la competencia es bajo en la actualidad, comparando los tamaños de cada uno de estos competidores (Figura 17).

*Figura 17. Barreras de entrada y salida del mercado*

		Barreras de salida	
		Bajas	Altas
Barreras de entrada	Bajas	Rendimientos bajos Estables	Rendimientos bajos Riesgosos
	Altas	Rendimientos altos Estables	Rendimientos altos Riesgoso

*Fuente: elaboración propia con base en ALKS Consultores (2019).*

Según la siguiente matriz, se evidencia que el sector en el que se encuentra Valla & Venga, por tener bajas barreras de entrada y de salida, es de rendimientos bajos pero estables. La rentabilidad en este sector está dada por la optimización en costos y el volumen de ventas.

### 5.1.3 Cadena de valor de Porter

Valla & Venga satisface la necesidad de generación de tráfico en los puntos de venta de sus clientes (*retail*), a través de la entrega oportuna del material impreso. La compañía está respaldada por su capacidad (infraestructura y recursos) para responder de manera inmediata a la necesidad del cliente, lo que se constituye como un elemento diferenciador frente a su competencia. Además, como valor agregado, Valla & Venga ofrece un servicio garantizado, definido como la entrega completa del material publicitario acordado en la negociación sin incurrir en extra costos dados por factores externos no controlables, como la lluvia, que impidan la entrega en el día pactado.

La empresa cuenta con la tecnología necesaria para medir la efectividad en los diferentes puntos de distribución, lo que permite acompañar al cliente en la definición de su estrategia de publicidad, procurando el uso racional de su inversión, elemento de gran valor para el cliente.

La cadena de valor de Valla & Venga se consolida en la Figura 18.

**Figura 18. Cadena de valor de Porter para Valla & Venga**

<b>Actividades de apoyo</b>	<b>Infraestructura de la empresa</b>	Flota de transporte y bodegas de almacenamiento propias.		
	<b>Administración de recursos humanos</b>	Bolsa de empleo aliada que le suministra el talento humano. Se realizan capacitaciones trimestrales sobre prestación de servicio, ética laboral y calidad humana.		
	<b>Desarrollo de tecnología</b>	Software a la medida "Geogestión" (tracking, tiempos, velocidad, cercanía, etc.)		
	<b>Compras y abastecimiento</b>	Dispositivos tecnológicos (pantallas, proyectores, GPS) y dotación del personal de distribución.		
<b>Actividades primarias</b>				
<b>Logística de entrada</b>	<b>Procesos</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Posventa</b>
Operaciones de recepción, almacenamiento de materias primas.	Planeación de la distribución de acuerdo a las especificaciones del servicio contratado (día, zona, número de distribuidores, cantidad de volantes, segmentación de la entrega, presentación del personal, medio de transporte, etc.)	Entrega del material a la cuadrilla de distribución; tracking en campo (verificación del cumplimiento).	Medios de contacto: telefónico (asesoría técnica), asesor de ventas (citas para presentar el portafolio) y página web (presentación de los servicios).	Soporte tecnológico y garantía de servicio.

Mayor Valor

*Fuente: elaboración propia basada en Kotler y Keller (2012, pág. 34).*

Hay dos de las actividades primarias que vale la pena ampliar, pues aportan notablemente al cumplimiento de los objetivos y al de la propuesta de valor.

### 5.1.3.1 Actividades primarias:

#### Marketing y ventas

Medios de contacto: telefónico (asesoría técnica), asesor de ventas (citas para presentar el portafolio) y página web (presentación de los servicios).

Las actividades de marketing y ventas se ejecutan de tres formas:

- Si el cliente llama: el departamento de mercadeo atiende la llamada y, según el tipo de actividad de mercadeo que el cliente quiere hacer, se le presentan los diferentes servicios que le pueden servir. Si el cliente ya tiene definido el servicio, mercadeo lo asesora sobre los datos técnicos conformes a lo que está solicitando, como cantidades acorde a la zona de influencia, permisos para la ejecución de la actividad, entre otros.
- Si el cliente es abordado por el área de mercadeo: se realiza una segmentación del mercado objetivo según a donde se quiera llegar: *shoppers*, agencias, constructoras, empresas de colchones, entre otras. Se realiza una base de datos y se acuerdan citas para hacer la presentación de los servicios y ofrecerles una efectiva manera de dar a conocer su negocio.
- Página web: se da a conocer la empresa, sus colaboradores y los servicios que presta para que el cliente valide la información de la empresa y tenga un primer acercamiento sobre cómo esta puede ayudar a impulsar su marca.

Posventa:

Fundamentado en tecnología que permite entregar al cliente información detallada de la eficiencia en la distribución. Cuenta con certificación de calidad de diversos entes nacionales<sup>15</sup> y flota de transporte propia que asegura el buen manejo y la integridad del material impreso. Además, si el cliente manifiesta inconformidad, se le garantiza la satisfacción por medio de la entrega de servicios adicionales gratuitos.

---

<sup>15</sup> Marketers Group S.A.S y Sonovista (Sonovista, 2019).

- Entrega total del material: si el material no es entregado en su totalidad para la fecha pactada por factores que no son controlables, como el clima o algún accidente, se reprograma para el día siguiente y el cliente no paga ningún excedente.
- Informes detallados que incluyen rastreos satelitales e información multimedia de la entrega.
- Retroalimentación en tiempo real de la efectividad de la entrega.
- Acompañamiento y asesoría en las actividades realizadas y futuras.
- Si el cliente no está conforme con el servicio se le da garantía, según el tipo de inconformidad.
- Apoyo de tecnología para garantizar el servicio.
- Espacio apto para el almacenamiento y salvaguardar el material.
- Infraestructura para apoyar las necesidades puntuales del servicio.
- Flota propia de vehículos que aseguran la entrega y la movilidad del material publicitario.

## **5.2 Análisis interno**

### **5.2.1 Análisis del modelo de negocio según Osterwalder y seguidores**

#### **5.2.1.1 Lienzo de la propuesta de valor.**

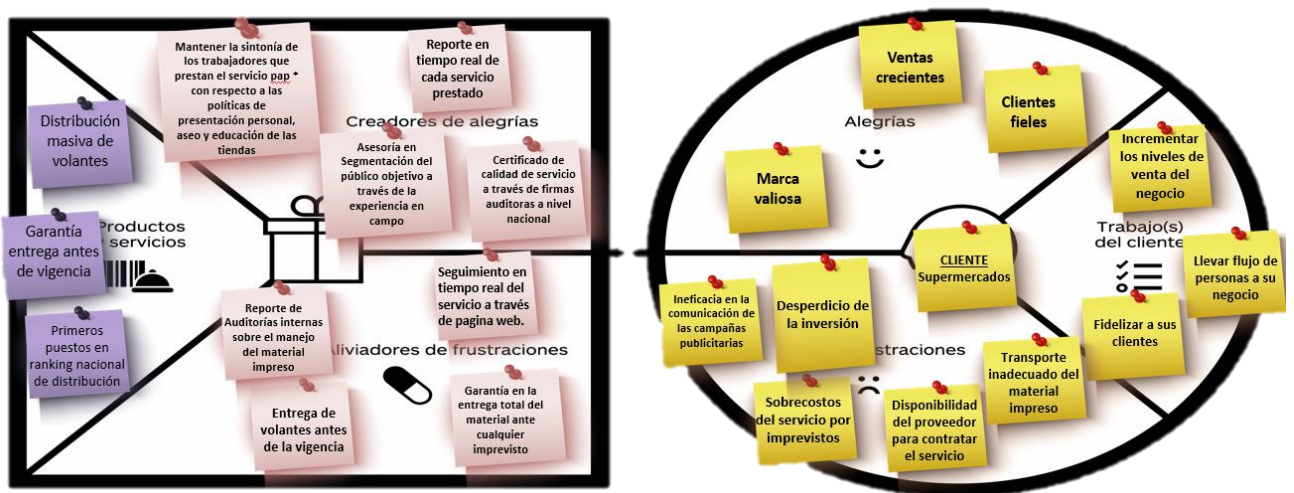
En el lienzo de la cadena de valor se identificaron los trabajos de los clientes o sus principales responsabilidades (*jobs to be done*) (Christensen, Hall, & Duncan, 2016) en el día a día. También, todos aquellos aspectos que les generan alegrías y frustraciones; así mismo los creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones que Valla & Venga les ofrece a través de sus servicios.

#### Cliente:

Valla & Venga atiende un segmento de mercado amplio, los servicios que presta son enfocados a clientes que quieran difundir mensajes casa a casa o mano a mano y posicionar

su marca (políticos, entes gubernamentales, almacenes de cadena, supermercados, universidades, empresas productoras y comercializadoras de colchones; inmobiliarias, restaurantes, clínicas, entre otros). Los clientes que más solicitan el servicio de distribución masiva de volantes son las grandes cadenas de supermercados, supertiendas y supermercados independientes, algunos de estos son: Jumbo, Metro, Olímpica, Consumo y Merkepaisa, entre otros; y por eso son el objeto de la investigación. Debido a la alta competitividad y rivalidad entre estos, la guerra de precios se intensifica y se vuelve cada vez más agresiva, produciendo un efecto favorable para Valla & Venga, al ser solicitada por sus clientes para ser parte de uno de los vehículos a través de los cuales dan a conocer información detallada sobre sus precios, descuentos y actividades promocionales y así generar tráfico dentro de sus tiendas, identidad y recordación de marca.

*Figura 19. Lienzo de la propuesta de valor*



*Fuente: elaboración propia a partir de Strategyzer (2018).*

### 5.2.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se halló con ayuda de la herramienta “Plantilla de ad-li b” que parte de los elementos del lienzo de la propuesta de valor (Strategyzer, 2019).

*“Nuestro servicio garantizado de distribución masiva de material publicitario ayuda a los supermercados que quieren aumentar el tráfico de clientes en sus negocios para que se identifiquen con la marca.”*

La propuesta de valor de Valla & Venga tiene como principal atributo la comunicación efectiva de alto impacto de lo que el cliente desea, respaldada en capacidad, calidad y en la experiencia que esta ofrece al momento de prestar el servicio. Es una propuesta que necesita experiencia, tecnología y auditorías llevadas de la mano de sus dueños para que juntas den el toque diferenciador ante otro competidor.

### 5.2.1.3 Lienzo de modelo de negocio

En este, se relaciona al cliente con la propuesta de valor de la empresa y ubica a estas dos variables dentro de un contexto interno y externo para la organización.

*Figura 20. Lienzo de modelo de negocio*



*Fuente: elaboración propia a partir de Strategyzer (2018).*

Valla & Venga se apoya en unas capacidades estratégicas para crear, entregar o capturar valor. “La palabra capacidad se refiere a la habilidad para realizar una tarea que sea al menos mínimamente aceptable” (Helfat, et al., 2007, pág. 82). Estas han partido del aprendizaje colectivo organizacional que se ha creado al interior de la empresa y que su gerente se ha encargado de maximizar, las cuales van orientadas a la manera como se coordinan distintas actividades para la prestación del servicio, integrando diversas corrientes tecnológicas (Prahalad & Hamel, 1990). Estas competencias esenciales incluyen el “know-how técnico”, que es el conocimiento detallado que posee la empresa sobre el servicio de distribución masiva de volantes y las habilidades técnicas que se han desarrollado desde su fundación para prestarlo, tales como la logística de distribución, el monitoreo del personal, las auditorias del proceso de servicio y la entrega garantizada. Estas capacidades hacen que la empresa sobresalga sobre sus competidores y que los clientes la prefieran (Trott & Hoecht, 2009).

El análisis del lienzo de la propuesta de valor y del modelo de negocio ayudan a identificar y diagnosticar de forma clara, en conjunto con las entrevistas previamente desarrolladas, las debilidades para saber hasta dónde la empresa es capaz de operar, las oportunidades para tener claridad hacia donde se debe de apuntar, las fortalezas para ver con mayor facilidad las oportunidades e identificar las amenazas que posee Valla & Venga en este momento frente al servicio que presta de distribución masiva de volantes para minimizar sus efectos.

Una vez detalladas cada una de las variables de la matriz DOFA<sup>16</sup>, se toman las más representativas y se cruzan entre ellas para que sugieran estrategias futuras a través la identificación de características internas o externas de la empresa basadas en la identificación de nuevas oportunidades soportadas con las fortalezas, transformar las debilidades a

---

<sup>16</sup> DOFA: Matriz que se usa para agrupar factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

oportunidades, aprovechar las fortalezas para afrontar las debilidades y transformar las debilidades para evitar las amenazas.

### 5.3 Diagnóstico estratégico

#### 5.3.1 Matriz DOFA Cruzada

Se identificaron inicialmente las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, las cuales se consolidaron en una matriz (ver Anexo 4). Cada una de estas variables se cruzó (Anexo 5) y permitió seleccionar las más importantes para el desarrollo de estrategias que orientaran a futuro a Valla & Venga, ayudando a la toma de decisiones, para buscar que la empresa crezca y permanezca en el largo plazo.

**Figura 21. Matriz DOFA cruzada**

Oportunidades		Fortalezas	Debilidades
O2	Los servicios pueden ser aplicados en diferentes sectores y tipos de clientes.	F1 Ajustarse a los requisitos del cliente al ofrecer productos estándar, que se puede aplicar y adaptar a las necesidades de cada uno de ellos.	D3 Poca inversión en renovación tecnológica y en el desarrollo de mejoras en los procesos productivos
O3	Surgimiento de nuevas oportunidades de negocio (por ejemplo: marketing digital)	F3 Calidad de servicio, con garantía.	D4 Visión estructurada a largo plazo
O5	Continuar innovando y mantenerse actualizado en tecnología.	F7 Experiencia en el sector (fundado V & V en 2006)	D5 Bajo presupuesto de inversión
		<b>La experiencia, sus relaciones con los clientes, el conocimiento de sus necesidades y la entrega de un servicio garantizado</b>	<b>Problemática de PYME con poca visión a largo plazo</b>
		<b>Cientes abiertos a nuevas propuestas de servicios que los ayuden a mejorar el tráfico en sus puntos de venta.</b>	1. Estructurar el modelo de negocio, con una propuesta de valor clara, identificando las alegrías y frustraciones de los clientes, permitiendo a la empresa tener herramientas para la toma de decisiones y ayudando a la evaluación constante de la propuesta de valor, para buscar su crecimiento y permanencia en el mercado en el largo plazo. 2. Se debe invertir en tecnología para poder prestar un nuevo servicio de marketing digital que permita a V&V incrementar las ventas con los clientes actuales y potenciales, permitiéndoles obtener un mayor alcance de sus campañas e incrementar el tráfico de personas en sus puntos de venta.
Amenazas			
A1	Entrada de grandes competidores en el mercado con los que competir		
A3	Marketing digital	<b>Quedarse rezagada o desaparecer del mercado</b>	1. Ampliar el portafolio de servicios ofrecidos a través del marketing digital, permitiendo a los clientes incrementar el tráfico de personas en sus puntos de venta, el alcance de sus actividades y posicionamiento de sus marcas. 2. Desarrollar soluciones tecnológicas que permitan habilitar la prestación del servicio de marketing digital.

Fuente: elaboración propia a partir de Johnson, Scholes y Whittington (2006b, pág. 343)

Al cruzarse las variables de la matriz DOFA, se evidencia que Valla & Venga debe aprovechar sus fortalezas para incorporar nuevos servicios y sacar provecho de las oportunidades que el mercado le ofrece. Para esto debe tener clara la estructura de su modelo de negocio y su propuesta de valor impactando al cliente efectivamente, al ofrecerle servicios innovadores y tecnológicos que incrementen el tráfico de personas en sus puntos de venta, logrando así crecimiento en el largo plazo para la organización.

### **5.3.2 Reloj estratégico de Bowman**

El reloj estratégico de Bowman permitió evaluar la ubicación estratégica en la que se encuentra Valla & Venga con el servicio de entrega masiva de material publicitario, el cual hoy representa su *core*. En la Figura 22 se evidencia la relación entre el valor percibido por el cliente y el precio pagado por el servicio. En el eje vertical se presentan los niveles alto o bajo del valor percibido, que es la satisfacción del consumidor al comprar o usar el servicio de entrega masiva de volantes, y en el eje horizontal se presentan los niveles bajo y alto del precio percibido.

*Figura 22. Reloj estratégico de Bowman para Valla & Venga*



*Fuente: elaboración propia a partir de Johnson et al. (2006b, pág. 242)*

Valla & Venga se encuentra en la estrategia híbrida, la cual se centra en la relación calidad-precio. Los precios, bajo los que se ofrecen los servicios, son competitivos y generalmente iguales o levemente inferiores a los de la competencia, sin embargo, el servicio cuenta con características adicionales de valor agregado, percibidas por sus clientes y validadas tanto con el dueño como con los colaboradores en las entrevistas desarrolladas. Este valor agregado consiste en la entrega total y oportuna, sin costos extras del material impreso, como también del reporte en tiempo real de cada una de las entregas, lo cual hace que los clientes prefieran y confíen en Valla & Venga por encima de sus competidores.

La compañía utiliza esta estrategia en el corto plazo para disfrutar los beneficios a largo plazo, que generalmente se traducen en una mayor cuota de mercado, ya que el consumidor se encuentra satisfecho con la compra realizada, en la que el precio percibido y

el valor percibido mantienen un equilibrio positivo, lo cual se puede ratificar por la recompra del servicio y el nivel de satisfacción expuesto por los mismos en las entrevistas. Suele ser una estrategia muy efectiva si se consigue conocer muy bien las necesidades y crear buena reputación entre los clientes, manteniéndola a través del tiempo.

Para llevar a cabo esta estrategia en condiciones de ventaja sobre sus competidores, Valla & Venga debe ser capaz de vender un mayor volumen de ventas y así conseguir una rentabilidad más alta.

#### **5.4 Propuesta de la estrategia competitiva**

Partiendo de los hallazgos encontrados previamente, donde se evidencia que Valla & Venga está en un mercado sin barreras de entrada, donde además el nivel de inversión es bajo, se ofrecen productos altamente estandarizados y los clientes (supermercados) tienen grandes habilidades comerciales, se recomienda continuar con su estrategia híbrida, ofreciendo precios competitivos, inferiores o iguales a los de la competencia, pero con servicios a la medida de los requerimientos de los clientes y entregando garantía del servicio prestado como valor agregado.

Para Valla & Venga será fundamental que su imagen sea coherente con los servicios que ofrece. Su presencia en la web y redes sociales debe ser impecable, causar impacto y llamar la atención de los clientes para que estos sean atraídos por lo que ven y busque que la empresa desarrolle para ellos modelos similares.

Su nueva propuesta de valor debe ser mucho más integral, por lo que se propone que la empresa integre a su portafolio de servicios y modelo de negocio, el marketing digital, complementándola.

### 5.4.1 Nueva propuesta de valor

*“Nuestro servicio garantizado de distribución masiva de material publicitario y comunicación digital de información ayuda a los supermercados que quieren aumentar el tráfico de clientes en sus negocios para que se identifiquen con la marca.”*

De esta manera, el mapa de valor se mantiene y al lienzo de la propuesta de valor se agrega el nuevo servicio ofrecido (marketing digital), el cual requiere de nuevos recursos, que se detallan en el nuevo lienzo del modelo de negocio.

### 5.4.2 Nuevo lienzo de modelo de negocio

*Figura 23. Nuevo lienzo de modelo de negocio para Valla & Venga*



*Fuente: elaboración propia a partir de Strategyzer (2018).*

Al introducir el nuevo servicio de marketing digital dentro del portafolio ofrecido por Valla & Venga, la empresa debe incorporar a su modelo de negocio ciertos elementos propios

de una agencia de marketing digital. Para esto, cada uno de los cuadrantes del lienzo o Canvas debería variar en los siguientes aspectos:

*Segmentos de mercado:*

Todos aquellos grupos de interés que necesiten generar tráfico en sus negocios, serán segmentos interesantes para Valla & Venga. Con el nuevo servicio de marketing digital, la empresa podrá atender desde pequeños a grandes negocios, ofreciéndoles soluciones adaptadas a su medida para que estos vean en los desarrollos digitales una opción acorde a sus requerimientos. Sin embargo, esta seguirá apalancándose en el principal *target* que son las grandes cadenas de supermercados y supermercados independientes.

*Canales:*

Hay nuevos canales de comunicación donde las empresas que ofrecen servicios de marketing digital no pueden faltar y Valla & Venga no puede ser la excepción. Para esto, la empresa debe participar de todos aquellos espacios donde los clientes buscan soluciones, resolver sus tareas y dar cumplimiento a sus trabajos de la mejor forma.

*Relación con los clientes:*

Valla & Venga debe continuar generando relaciones basadas en la confianza y los buenos resultados. Para fortalecer esto, la empresa debe implementar un modelo de visitas periódicas a los clientes, dándoles atención personalizada para entregar reportes de cada una de las actividades desarrolladas para ellos y así exponerles los resultados obtenidos. De esta forma el cliente entenderá el retorno de su inversión más fácilmente y se fidelizará con la empresa para continuar demandando sus servicios en el futuro.

Adicionalmente, para desarrollar su nuevo servicio de marketing digital, Valla & Venga debe llevar de la mano a su cliente desde el concepto y la imagen que quiere transmitir, hasta las estrategias de acuerdo a la etapa del ciclo de vida en que su producto se encuentre,

dándole seguridad de que está en buenas manos y siempre, siendo flexibles con sus requerimientos, haciéndolo sentir involucrado en el proceso, para co-crear con él.

*Fuentes de ingreso:*

Estas dependerán del desarrollo de actividades que tengan que ver con los requerimientos de los clientes de Valla & Venga.

*Recursos claves:*

Al incluir el marketing digital dentro de su portafolio de servicios, Valla & Venga debe contar con un recurso humano altamente calificado y capaz de generar *feeling* con sus clientes actuales y potenciales. Además, con las habilidades para resolver sus necesidades de una manera creativa e innovadora. Sin la habilidad de todas las personas involucradas en el proceso creativo, los proyectos no pueden ponerse en marcha. El resto de recursos claves, dependerá siempre de la manera de trabajar del equipo de colaboradores (presencial, a distancia o semi-presencial).

*Actividades clave:*

Estar actualizado y a la vanguardia de las nuevas tecnologías y megatendencias que impacten en los negocios de sus clientes será fundamental para Valla & Venga. De esta forma, la empresa podrá mostrarse como la solución estratégica e innovadora para resolver los trabajos que ellos deban llevar a cabo.

*Asociaciones clave:*

Para prestar el servicio de marketing digital, todo debe estar conectado. De esta forma, lo que en un principio pudieran ser competidores, en determinado momento podrían ser aliados estratégicos para lograr los objetivos planteados.

Valla & Venga tendría que integrar a su equipo personal capacitado para hacer desarrollos digitales. Sin embargo, la empresa pudiera tener un grupo de trabajo básico para

el desarrollo de este servicio y eventualmente unos *freelancer*<sup>17</sup>, que saquen adelante las tareas de los clientes en picos altos de demanda.

*Estructura de costos:*

Valla & Venga debe tener en cuenta los costos inherentes a la prestación de la propuesta de servicios, los cuales deben estar indexados a los honorarios que se cobren a los clientes, como un porcentaje. Estos pueden ajustarse al volumen de la operación para ser más competitivos en el mercado.

Por último, buscando estar a la vanguardia, cumplir sus metas de largo plazo y lograr la permanencia en el tiempo, Valla & Venga debe apoyarse en tres de los cuadrantes de la matriz de Ansoff.

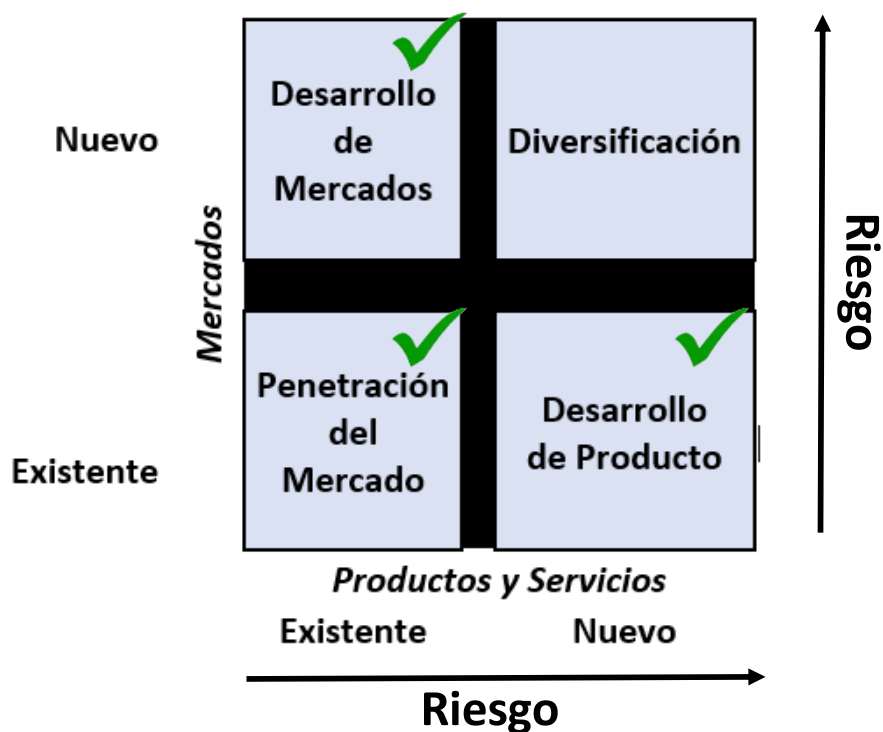
---

<sup>17</sup> Término anglosajón, adaptado por las sociedades para describir a aquel trabajador por su propia cuenta (Conceptodefinicion.de, 2019).

### 5.4.3 Estrategia de crecimiento

#### 5.4.3.1 Matriz de producto/mercado (Matriz de Ansoff)

*Figura 24. Matriz de Ansoff para Valla & Venga*



*Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson et al. (2006b, pág. 242).*

#### Desarrollo de productos:

La empresa debe incursionar en el mundo del marketing digital, aprovechando los avances tecnológicos y de comunicación, y las megatendencias que vienen de la mano con el futuro digital, el internet de las cosas, la conectividad 24x7 y digitalmente juntos.

En la actualidad, casi ningún negocio se concibe sin exposición en redes sociales (Fernández-Paniagua, 2018) y esta es la oportunidad que Valla & Venga debe aprovechar, continuando con la prestación del servicio de entrega de comunicación masiva de información pero logrando un mejor alcance a través de los medios digitales, ofreciéndole a sus clientes mayores y más rápidos impactos para que estos puedan incrementar el tráfico de personas en sus negocios y crecer en recordación de marca de una manera más acelerada y efectiva.

Dentro de la prestación del servicio de marketing digital que Valla & Venga debe ofrecer, debe estar incluido el diseño Web<sup>18</sup>, el posicionamiento Web SEO<sup>19</sup>, *Google Adwords*<sup>20</sup>, redes sociales<sup>21</sup>, email marketing<sup>22</sup>, analítica Web<sup>23</sup>, entre otros.

*Penetración de mercados:*

---

<sup>18</sup> Actividad que consiste en la planificación, diseño e implementación de sitios web (Web designer and more, 2012).

<sup>19</sup> SEO (Search Engine Optimization) o posicionamiento orgánico es el conjunto de técnicas utilizadas para aumentar el tráfico de calidad hacia un sitio web (Arume Informática, 2019).

<sup>20</sup> Es un sistema desarrollado por la compañía estadounidense Google, que consiste en brindar a las empresas la posibilidad de incluir sus anuncios en los resultados de las búsquedas que realizan las personas en Internet (Definición.de, 2017).

<sup>21</sup> Son sitios de Internet formados por comunidades de individuos con intereses o actividades en común (como amistad, parentesco, trabajo) y que permiten el contacto entre estos, de manera que se puedan comunicar e intercambiar información (Concepto.de, 2019).

<sup>22</sup> El email marketing (emailing o e-mailing) es un término que se utiliza para definir el envío masivo de correos electrónicos a un conjunto de contactos (Mailif, 2019).

<sup>23</sup> Es un procedimiento mediante el cual se recaba información relacionada con los usuarios que visitan una página web para realizar un análisis estratégico y optimizar su estadía en el sitio (Instituto español de marketing digital, 2019).

Al ofrecer este nuevo servicio de marketing digital, Valla & Venga podrá penetrar el mercado, ofreciéndole a sus clientes actuales su nuevo y complementario portafolio de soluciones (creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones), permitiéndole ampliar su base de ventas y mejorar la rentabilidad, pues estos servicios entregan un buen margen de contribución y le permitirán a la empresa obtener herramientas para dar cumplimiento a tres importantes metas:

- Aumentar la cuota de mercado.
- Lograr fidelizar a los clientes ya existentes.
- Reestructurar un mercado al cautivar a clientes que antes buscaban otras soluciones.

Esta estrategia tiene un riesgo reducido, ya que la empresa dispone de la información de sus clientes y del mercado.

*Desarrollo de mercados:*

A través del nuevo servicio de marketing digital, la empresa podrá incursionar en nuevos mercados. Esta diversificación será horizontal pues el nuevo servicio se enfocará en *targets* similares a los segmentos que atiende la empresa. Al optar por esta estrategia, la empresa obtendrá nuevos y mayores rendimientos obtenidos gracias al incremento de los volúmenes de ventas y reducirá el riesgo, al no depender exclusivamente de un solo mercado, atendiendo más ampliamente las necesidades, alegrías y frustraciones de los clientes.

Es importante tener en cuenta que la estrategia de desarrollo de un nuevo producto, para apalancar la consecución de nuevos mercados, ya sea por penetración o por la entrada de nuevos clientes, significa para la empresa un riesgo pues esta tiene que aprender a prestar el nuevo servicio y debe invertir en equipos, capacitación y actividades de comunicación para darlo a conocer entre sus clientes actuales y potenciales. Sin embargo, al no entrar a prestar este servicio entre sus clientes, corre un riesgo mayor al quedar rezagado en el mercado por no estar a la vanguardia de la tecnología y de las necesidades de estos.

## 6. Conclusiones

Valla & Venga se encuentra en un mercado sin barreras de entrada donde, además el nivel de inversión es bajo, se ofrecen productos altamente estandarizados y los clientes tienen grandes habilidades comerciales. Se recomienda a la empresa continuar con su estrategia híbrida, ofreciendo precios competitivos, inferiores o iguales a los de la competencia, pero con servicios a la medida de los requerimientos de los clientes y entregando garantía del servicio prestado como valor agregado.

Valla & Venga debe incluir dentro de su modelo de negocio un nuevo servicio que le permita competir a la vanguardia de las megatendencias mundiales, mejorando su propuesta de valor y conservando el valor agregado y calidad del servicio que ha entregado a sus clientes desde sus inicios y que hacen que ellos la prefieran por encima de la competencia. El servicio que debe ser incluido en su portafolio es el marketing digital, ofreciendo diseño Web, posicionamiento Web SEO, *Google Adwords*, administración de redes sociales, email marketing, analítica Web, entre otros. De esta forma, la empresa logrará fortalecerse en el mercado creciendo su participación gracias a la penetración por la entrega de este nuevo servicio a los clientes existentes y los potenciales.

La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación permitió identificar qué está pasando en el mundo en cuanto a megatendencias, ver cómo se comporta la industria en la cual compete Valla & Venga, entender la cadena de valor de la empresa y cómo cada una de las áreas aporta a el desarrollo de la propuesta de valor y al cumplimiento de los objetivos.

El análisis del macro entorno permitió identificar megatendencias que vienen desarrollándose en el mundo y que afectan directamente el futuro de Valla & Venga. Estas se encuentran relacionadas especialmente con la tecnología, el medio ambiente y el consumo. Iniciando por las tecnológicas, las más importantes son futuro digital, el internet de las cosas, la conectividad 24x7 y digitalmente juntos. Por este motivo, es claro que Valla & Venga debe

evolucionar en tecnología pues el mundo está migrando a pasos agigantados a esta y por ende los clientes lo hacen también. Esto pudo validarse además con el trabajo realizado en campo, a través de las entrevistas, donde se pudieron conocer los requerimientos de los clientes para el desarrollo de sus trabajos, aliviando sus frustraciones y generando alegrías.

Por otra parte, la distribución masiva de información en papel impreso, pone a Valla & Venga en una posición en contravía con lo que la principal megatendencia ambiental busca, que es la conciencia y conservación del planeta además de un consumo consciente. Esto refuerza la propuesta entregada a Valla & Venga donde el uso de los medios digitales, no solo ayudan a que la información llegue más rápido y a más personas, sino que evita que se deteriore el planeta al conseguir el recurso (papel) en el cual ella entrega hoy la información.

Finalmente, las megatendencias de consumo muestran a un consumidor interactuando cada vez más con los medios digitales y por este motivo Valla & Venga debe ofrecer a sus clientes un servicio con estas características, de modo que puedan llegar a los consumidores de una manera más rápida, con mayor alcance y a menores costos.

Entrevistar a los empleados ayudó a conocer el clima laboral, la forma en que ellos perciben la empresa y como la ven proyectada al futuro. Por otra parte, al entrevistar a los clientes, se validó que la propuesta de valor de la empresa es percibida positivamente por ellos y que además estos aprecian el valor agregado que la compañía entrega.

El lienzo del modelo de negocio ayudó a consolidar en un formato sencillo los nueve bloques en los que la empresa debe enfocar sus esfuerzos para resolver las alegrías y frustraciones de los clientes.

La matriz DOFA cruzada facilitó proponer acciones apalancadas en las fortalezas, para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y ocultar las debilidades.

Con la información recopilada y con la ayuda de la matriz de Ansoff se pudo proponer para la empresa un nuevo servicio para integrar a su portafolio, el cual ayudará a asegurar su permanecía a través del tiempo.

Las limitaciones que se presentaron en el proceso de investigación fueron la falta de información del sector, donde no se conoce el tamaño del mercado y la totalidad de las empresas que prestan el servicio, pues muchas de ellas son informales y no están inscritas ante la Cámara de Comercio. Adicionalmente, el tipo de investigación realizada, al ser cualitativa, no permite generalizar.

Se busca que, por medio de este trabajo, las directivas de Valla & Venga encuentren herramientas para encaminar a la organización con planes a futuro estructurados y que el nuevo lienzo del modelo de negocio les sirva para que enfoquen sus esfuerzos en la implementación de este nuevo servicio, el cual complementa la propuesta de valor y busca que la empresa perdure y crezca en el largo plazo.

Se espera que esta propuesta no quede en el papel, sino que las directivas de la organización, continúen investigando y ampliando las bases para que esta propuesta pueda efectuarse y ponerse en marcha, pues este trabajo contiene las bases y pasos a seguir para que Valla & Venga obtenga una ventaja competitiva gracias a la implementación del nuevo servicio de marketing digital.

## 6 Referencias

- Adrews, K. R. (1986). *El concepto de estrategia de la empresa*. Mexico: Ed. Orbis, Biblioteca de la Dirección de Empresas, n° 9.
- AJ Eventos. (2018). Obtenido de <https://www.ajeventos.com/>,
- Alcatel-Lucent. (2012). *MEGATRENDS – A wave of change impacting the future, Market Analysis*. Boulogne-Billancourt, Francia: Alcatel-Lucent.
- ALKS Consultores. (2019). *Servicios de areas funcionales*. Obtenido de <https://www.alksconsultores.com/servicios>.
- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios. Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo: Harvard Business Review*, 89.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Arume Informática. (2019). *Posicionamiento Web SEO ¿Qué es?* Obtenido de <http://www.arumeinformatica.es/dudas/posicionamiento-web-seo/>.
- Banco Mundial. (04 de Octubre de 2018). *Colombia: panorama general*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>.
- Bancoldex. (29 de Octubre de 2018). *Bancoldex: ¿Qué es una Pyme?* Obtenido de <https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Que-es-Pyme.aspx>.
- BPO Centro de Comercio SENA. (5 de Marzo de 2017). *El análisis PESTEL*. Obtenido de [http://bpocentrodecomercio.blogspot.com/2017/03/el-analisis-pestel.html?\\_sm\\_au\\_=iVV5WNJnVSbq5k37](http://bpocentrodecomercio.blogspot.com/2017/03/el-analisis-pestel.html?_sm_au_=iVV5WNJnVSbq5k37).
- Cámara de comercio de Medellín. (s.f.). *Análisis estratégico del entorno*. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20del%20entorno.pdf>.

- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2018). *Herramientas empresariales. ¿Cómo realizar el análisis interno y externo de la organización?:* Obtenido de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Analisisinternoyexternodelaorganizacion.aspx>.
- Castellano, J. G. (2003). PYMES innovadoras, cambio de estrategias e instrumentos. *Escuela de administración y negocios EAN (47)* , 10-16.
- Cencosud. (2019). *Nuestra empresa*. Obtenido de <https://www.cencosud.com/>.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial & Corporate Change 11*, 529-555.
- Christensen, C. M., Hall, T., & Duncan, D. S. (Septiembre de 2016). *Know Your Customers' "Jobs to Be Done"*. *Harvard Business Review* Obtenido de <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>.
- Concepto.de. (2019). *Concepto de redes sociales*. Obtenido de <https://concepto.de/redes-sociales/>.
- ConceptoDefinicion.de. (2019). *Definición de Freelance*. Obtenido de <https://conceptoDefinicion.de/freelance/>.
- Corona. (2019). *Quiénes somos*. Obtenido de <http://empresa.corona.co/nuestra-compania/quienes-somos>.
- Cranfield School of Management*. (s.f.). Obtenido de <https://www.cranfield.ac.uk/som/people/professor-cliff-bowman-247315>.
- Definición.de. (2017). *Definición de Adwords*. Obtenido de <https://definicion.de/adwords/>.

- Dinero, R. (15 de septiembre de 2017). *Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>.
- Drucker, P. F., Hesselbein, F., & Kuhl, J. S. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker. El liderazgo que marca la diferencia*. Barcelona: Profit Editorial.
- Economía simple. (2019). *Definición de Core business*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/core-business>.
- El Financiero. (31 de mayo de 2015). *Conozca las seis megatendencias que marcarán a los negocios*. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/conozca-las-seis-megatendencias-que-marcaran-a-los-negocios/CHIRUHIKOVEWZDZDPPWNCZAGVE/story/>.
- El Tiempo. (2019). *El Tiempo, Casa Editorial*. Obtenido de <http://trabajaconnosotros.eltiempo.com/eltiempo/conozcanos>.
- Euromonitor. (2017a). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2017*. Londres: Euromonitor International.
- Euromonitor. (2017b). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para el 2018*. . Londres: Euromonitor International.
- Euromonitor. (2019). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019*. Londres: Euromonitor International.
- EyN estrategia y negocios. (3 de Octubre de 2016). *Megatendencias 2017: inteligencia artificial, empresas más ágiles y trabajo digital*. Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1005331-330/megatendencias-2017-inteligencia-artificial-empresas-m%C3%A1s-%C3%A1giles-y-trabajo-digital>.

- Fano, F.J. (06 de junio de 2012). *Resucitando a H. Igor Ansoff. Estrategias de innovación*.  
Obtenido de <https://www.mejoracompetitiva.es/2012/06/resucitando-a-igor-ansoff-tres-claves-para-decidir-como-innovar/>.
- Fernández-Paniagua, A. (25 de Junio de 2018). *Las mejores redes sociales para empresas o negocios digitales*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/negocios-empresas-redes-sociales/#>.
- Grupo Bancolombia. (12 de Julio de 2018). *Conoce todo sobre las pymes en Colombia*.  
Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/legal-y-tributario/todo-sobre-las-pymes-en-colombia>.
- Helfat, C. E., Teece, D., Peteraf, M., Winter, S. G., Finkelstein, S., Singh, H., & Mitchell, W. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*.  
Malden: Blackwell Publishing.
- IDX. (2016). *las 8 megatendencias más influyentes para tu negocio*. Obtenido de [idx.com.co/las-8-megatendencias-m%C3%A1s-influyentes-para-tu-negocio-5518f6ff8a70](http://idx.com.co/las-8-megatendencias-m%C3%A1s-influyentes-para-tu-negocio-5518f6ff8a70).
- INCP. (11 de Septiembre de 2017). *Megatendencias que moverán el mercado al 2030*.  
Obtenido de <https://www.incp.org.co/megatendencias-moveran-mercado-al-2030/>.
- Instituto español de marketing digital. (2019). *¿Qué es la analítica Web?* Obtenido de <https://iiemd.com/analitica-web/herramientas-que-es-analitica-web>.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006a). *Dirección estratégica* (Séptima Edición). Madrid: Pearson Education Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006b). *Exploring corporate strategy*.  
Prentice Hall.

kantarworldpanel. (13 de 12 de 2018). *Tendencias del consumo en Latinoamérica - 2019*.

Obtenido de <https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/Tendencias-del-consumo-en-Latinoamrica---2019>.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: DEUSTO S.A. EDICIONES.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.

Koonts, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración; Una perspectiva global y empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill, 138.

La Nota Económica. (2 de Octubre de 2018). *10 megatendencias para el futuro de Latinoamérica*. Obtenido de <http://lanotaeconomica.com.co/economia/10-megatendencias-para-el-futuro-de-latinoamerica.html>.

La República. (19 de Junio de 2016). *Megatendencias: transformando el mundo*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/pilar-ibanez-514336/megatendencias-transformando-el-mundo-2391201>.

La República. (30 de Septiembre de 2017). *Megatendencias tecnológicas en el mundo actual*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/felipe-rios-515226/megatendencias-tecnologicas-en-el-mundo-actual-2554005>.

Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). *Playing to win : how strategy really works*. Boston: Harvard Business Review Press.

Lazovska, D. (2018 de Marzo de 2018). *ExpoK*. Obtenido de <https://www.expoknews.com/megatendencias-en-inversion-responsable-un-reporte/>.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80, 86-92.

- Mailif. (2019). *¿Conoces Mailify? Una aplicación de email marketing intuitiva*. Obtenido de <https://www.mailify.com/es/email-marketing>.
- Márquez-García, J.-F. (2010). Innovación en modelos de negocio: La Metodología de Osterwalder en la práctica . *REVISTA MBA EAFIT*, 30-47.
- Martínez-Lobatón, J. I. (2006). La Matriz de Ansoff, sigue vigente cuarenta años después? *Contabilidad y negocios, Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas PUCP*, 42-44.
- Microsoft. (2019). *¿Qué es la nube?* Obtenido de <https://azure.microsoft.com/es-es/overview/what-is-the-cloud/>.
- Mintel Group. (2019). *2019 Global consumer trends. An overview of Mintel's key Trends and how they will develop going forward*. Mintel Group Ltd.
- Mintzberg, H. (1993). Las cinco Ps de la estrategia. En H. Mintzberg, & J. Brian-Quinn, *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos* (págs. 14 - 20). Naucalpan de Juárez, Edo. de Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales* (31), 79-87.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. Lausana: Université de Laussane.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelo de negocio*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: DEUSTO S.A. EDICIONES.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Bernarda, G. S. (2012). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona : Deusto.
- Peláez, M. M. (2018). *Herramienta de excel para análisis de las 5 Fuerzas de Porter*. Organización Corona. Medellín, Colombia.
- Pineda, J. (06 de 04 de 2016). *Marketing Digital*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra, Obtenido de <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/btl-estrategia-marketing/>.
- Portafolio. (7 de Septiembre de 2017). *Megatendencias que moverán el mercado al 2030*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/las-ocho-megatiendas-que-moveran-el-comercio-al-2030-509510>
- Portafolio. (2018a). Obtenido de <https://www.portafolio.co/noticias-economicas/crisis-economica>.
- Portafolio. (2018b). *¿Cual es el problema del sistema de salud colombiano?* Obtenido de <https://www.dinero.com/pais/articulo/cual-es-el-problema-del-sistema-de-salud-colombiano/263731>
- Portafolio. (2018c). *2018 sería otro año marcado por los flujos internacionales*. Obtenido de 2018 sería otro año marcado por los flujos internacionales
- Porter, M. E. (2008a). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico D.F: Grupo editoria Patria, S.A. De C.V.
- Porter, M. E. (2008b). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Obtenido de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf).
- Porter, M. E. (2011). What is strategy? *Harvard Business Review*, 102-103

- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de su desempeño superior*. Ciudad de Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Prensa Libre. (2 de Febrero de 2016). *Las megatendencias empresariales que todos debemos saber*. Obtenido de <https://www.prensalibre.com/economia/un-vistazo-amegatendencias>.
- Revista Dinero. (12 de Enero de 2005). *Maestro de maestros Peter Drucker*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/management/articulo/maestro-maestros-peter-drucker/31131>.
- Revista Dinero. (21 de Abril de 2017). *Las cinco fallas del sistema pensional colombiano según el BID*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/cinco-problemas-de-las-pensiones-en-colombia/244353>.
- Revista Summa. (3 de febrero de 2016). *Las seis megatendencias del mundo empresarial en 2016*. Obtenido de <http://revistasumma.com/las-seis-megatendencias-del-mundo-empresarial-en-2016/>.
- Revista Summa. (14 de Noviembre de 2018). *10 Megatendencias tecnológicas que transformarán nuestras vidas*. Obtenido de <http://revistasumma.com/10-megatendencias-tecnologicas-que-transformaran-nuestra-vida/>.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review* (23), , 12-25.
- Rivas, L. M. (2018). Conceptos Básicos de Estrategia. *Revista Universidad EAFIT*, 9.
- Rodriguez, A. G. (2003). *La realidad de la pyme colombiana : desafío para el desarrollo*. Bogota: Fundación para el desarrollo FUNDES.

- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Sonovista. (2019). Obtenido de <http://sonovista.co/>.
- Strategyzer. (2018). *The Business Model Canvas*. Obtenido de <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>.
- Strategyzer. (2019). *Plantilla de ad-lib de la propuesta de valor*. Obtenido de <https://www.strategyzer.com/training>.
- Suárez, G. (29 de Julio de 2009). *Código visual: ¿Qué es el BTL ?* Obtenido de <https://codigovisual.wordpress.com/2009/07/29/%C2%BFque-es-el-btl/>.
- Supermercados Olimpica. (2019). *Nuestra empresa*. Obtenido de <https://www.olimpica.com/quienes-somos>.
- Taktika. (2017). Obtenido de <https://www.taktika.co/>.
- Trott, P., & Hoecht, A. (2009). Innovation Risks of Outsourcing within Knowledge Intensive Business Services. En J. D., & K. J., *Handbook of Research on Knowledge-Intensive Organizations* (págs. 47-66). Hershey: Information science reference.
- Unipymes. (8 de Marzo de 2018). *SAS Revela cinco megatendencias que estan transformando el sector financiero en colombia*. Obtenido de <https://www.unipymes.com/sas-revela-cinco-megatendencias-que-estan-transformando-el-sector-financiero-en-colombia/>.
- USA National Intelligence Council. (2012). *Global Trends 2030: Alternative worlds*. NIC.
- Valla & Venga. (2019). Obtenido de <http://www.vallayvenga.com/>.
- Velásquez, V. F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*(93).
- Von Clausewitz, C. (1976). *De la guerra*. Barcelona: Editorial Labor.

Web designer and more. (25 de septiembre de 2012). *¿Qué es diseño Web?* Obtenido de <https://webdesignerandmore.wordpress.com/2012/09/25/que-es-diseno-web/>.

## Anexos

### Anexo 1. Análisis de Megatendencias PESTEL

Nº	Megatendencia Política	Efectos	Fase	Probabilidad ocurrencia	Impacto empresa
1	Desigualdades ideológicas entre países (USA National Intelligence Council, 2012)	1. Conflictos y guerras	3	3	0
		2. Cambios rápidos en los ideales del poder	1	3	0
2	Mundo Urbano (Revista Summa, 2016) (EyN estrategia y negocios, 2016)	Planificación de infraestructura	1	2	0
3	Cambio poblacional (Prensa Libre, 2016) (Portafolio, 2017)	1. Incremento de la población	3	3	0
		2. Migración	2	3	0
		3. Política de atención a nuevos grupos poblacionales.	1	2	0
		4. sistema pensional colapsado con presupuesto insuficiente. (Revista Dinero, 2017)	3	3	0
4	Cambio en valores (Prensa Libre, 2016)	1. Cambios generacionales	2	3	0
		2. Cambio en creencias acerca del mundo	2	3	0
		3. Cambio en prioridades y motivaciones de la población	1	3	0
5	Cambio en las fronteras de mercado (IDX, 2016)	Crecimiento de poblaciones emergentes (países y ciudades)	2	3	0
6	Salud (Portafolio, 2018)	1. Problemas en sistemas de salud.	3	3	0
		2. Presupuesto insuficiente	3	3	0
7	Fronteras económicas (INCP, 2017) (IDX, 2016)	Tratados comerciales	3	3	-
8	Netizens to goverment (N2G) (Alcatel-Lucent, 2012)	Medios digitales para interactuar con funcionarios electos, los gobiernos y el sector publico	1	2	-
9	Difusión del poder (USA National Intelligence Council, 2012)	Poder cambiara a redes y coaliciones	1	2	0

Nº	Megatendencia Económica	Efectos	Fase	Probabilidad ocurrencia	Impacto empresa
1	Crecimiento del emprendurismo (Revista Summa, 2016) (IDX, 2016) (Euromonitor, 2017)	1. Mayor competencia en el mercado	1	3	-
		2. Crecimiento de mercados transformadores	1	3	+
2	Aumento del comercio de servicios (Revista Summa, 2016) (Prensa Libre, 2016) (Euromonitor, 2017)	Crecimiento económico por venta de servicios	2	3	+
3	Cambio en las fronteras de mercado (Portafolio, 2017)	Explotación de los recursos en ciudades medianas de rápido crecimiento	3	3	+
4	Estilo de vida ético (IDX, 2016)	1. Comercio justo	1	2	+
		2. Personas dispuestas a pagar mas por productos socialmente responsables	1	2	+
5	Premiunización (IDX, 2016) (Portafolio, 2017)	1. Personas tienen la oportunidad de decidir en que gastar su dinero	1	3	0
6	Mercado global (IDX, 2016) (Portafolio, 2017)	1. Competencia global por el talento	2	2	+
		2. Tratados de libre comercio	3	3	-
7	Cambios en tasas de interés y tasa de cambio (BPO centro de comercio SENA, 2017) (Portafolio, 2018)	1. Flujo de capitales	3	3	0
		2. Objetivos de las empresas	3	3	0
8	Crecimiento de la clase media (Consejo privado de competitividad, 2017)	1. incremento de la capacidad adquisitiva	3	2	+
9	Crecimiento de zonas urbanas (USA National Intelligence Council, 2012) (Revista Summa, 2016) (IDX, 2016)	Población urbana genera el 80% del crecimiento económico	2	3	+
10	Cambios en hábitos de compra (IDX, 2016)	1. Múltiples rutas de compra y transacción. Desconfianza de formas tradicionales de venta.	1	3	+
		2. Vida en línea expone a niños a experiencia de compra y cultiva su recordación de marca.	1	3	-
11	Personalización de productos (Euromonitor, 2017)	Las personas buscan productos con características únicas, así sean producidos en masa.	2	2	+
12	Servicio Post venta (Euromonitor, 2017)	1. Compradores prestaran mas atención a experiencia Post venta.	2	2	+
		2. Generación de valor	2	3	+
13	Empoderamiento de los clientes (USA National Intelligence Council, 2012) (EyN estrategia y negocios, 2016)	1. Las personas pagan mas por productos con valor agregado que ofrezcan experiencia	2	3	+
		2. Fortalecimiento de la relación Marca-Cliente	3	2	+

N°	Megatendencia Socio-Cultural	Efectos	Fase	Probabilidad ocurrencia	Impacto empresa
1	El cambio en la forma de contratar y trabajar (Revista Summa, 2016) (EyN estrategia y negocios, 2016)	1.Labores presenciales y labores apoyadas en tecnología que no requieren movilización.	1	3	+
		2.Contratastas independientes	2	3	+
2	Ofertas de empleo para el trabajador (EyN estrategia y negocios, 2016) (Revista Summa, 2016) (La Nota Económica, 2018) (La República, 2016)	Beneficios que hacen mas tentador el lugar donde laboran los empleados	2	3	-
3	Mercado global (Revista Summa, 2016) (IDX, 2016) (Consejo privado de competitividad, 2017)	Tasas de crecimiento mas altas para lo mercados emergentes	2	3	+
4	Mundo Urbano (EyN estrategia y negocios, 2016) (Revista Summa, 2016) (IDX, 2016)	1.Crecimiento de las ciudades que impulsan el desarrollo de la infraestructura.	2	3	0
		2.Aumento de la clase media.	3	2	+
		3.Ciudades mas desarrolladas: Edificios inteligentes y ciudades mas verdes	1	3	-
5	Aumento poblacional (Prensa Libre, 2016) (La República, 2016)	Incremento en la expectativa de vida y el crecimiento de la población de personas mayores	2	3	0
6	Experiencias de compra (EyN estrategia y negocios, 2016) (Unipymes, 2018) (Euromonitor, 2017)	El consumidor preferirá experiencias de consumo que la compra tradicional	2	3	+
7	Vida saludable (Euromonitor, 2017) (IDX, 2016) (Portafolio, 2018)	Cambio en el estilo de vida, actitudes y preferencias en las compras	2	3	+
8	Estilo de vida ético (IDX, 2016)	Conciencia de la venta y compra de productos o servicios que deterioren el ecosistema	2	2	-
9	Frugalidad (IDX, 2016) (Portafolio, 2018)	Las compañías se centraran en la calidad, la reutilización y fácil mantenimiento.	1	2	0
10	Netizens to goverment (N2G) (USA National Intelligence Council, 2012)	Participación de los ciudadanos en las decisiones políticas	2	3	0
11	Empoderamiento individual (USA National Intelligence Council, 2012)	Reducción de la pobreza y el aumento de los canales para la educación	2	2	0
12	Desigualdades entre países (USA National Intelligence Council, 2012)	Aumentan las tensiones sociales	3	3	0
13	Revolución de comportamiento (EyN estrategia y negocios, 2016)	Importante recurso para la negociación. Nuevos modelos de negocio para desafíos de la humanidad.	1	3	0
14	Empoderamiento de los clientes (EyN estrategia y negocios, 2016)	1.Productos y servicios cada vez mas entregados por suscripción	1	3	0
		2.Consumidores impulsivos en busca de gratificación inmediata	3	3	-
15	Consumidores en entrenamiento (Euromonitor, 2017)	Las marcas se preocupan por crear una recordación desde la infancia	2	3	0

Nº	Megatendencia Tecnológica	Efectos	Fase	Probabilidad ocurrencia	Impacto empresa
1	Futuro digital (Revista Summa, 2016) (IDX, 2016)	1. Convergencia de las redes sociales	2	3	+
		2. Dispositivos móviles	2	3	+
		3. Datos en la Nube	2	3	+
		4. Big data	2	3	+
2	Automatización de la mano de obra (BPO centro de comercio SENA, 2017) (EyN estrategia y negocios, 2016)	1. Maquinas reemplazando mano de obra Humana	3	3	-
		2. Aumento de la tasa de desempleo.	3	3	-
		3. Búsqueda de empleo por medios digitales	2	3	
3	Cuidado de la salud (EyN estrategia y negocios, 2016) (Euromonitor, 2017) (Revista Summa, 2016)	1. Cuidado a través de aplicaciones móviles (medicina personalizada)	1	3	0
		2. La información genética y genómica está transformando el desarrollo de los medicamentos	1	3	0
		3. incremento de la expectativa de vida (rejuvenaging)	1	3	0
4	Internet de las cosas (Revista Summa, 2016) (IDX, 2016) (El Financiero, 2015)	Todos los dispositivos están habilitados por internet para: capturar información, acceder a nuevos mercados, transformar productos existentes e inducir nuevos modelos de negocio	1	3	+
5	Cambio en experiencia de compra (EyN estrategia y negocios, 2016) (Unipymes, 2018) (Euromonitor, 2017)	1. Personalizadas y diseñadas en función de los gustos y preferencias del consumidor.	2	3	+
		2. Incremento de publicidad en medios digitales	3	3	-
		3. Virtualización de proceso de compra. Múltiples rutas de transacción	2	3	+
		4. Consumidores conectados con dispositivos móviles	2	3	-
		5. Consumidores confían mas en la recomendación de otros consumidores que en los argumentos de las marcas.	2	3	-
		6. proceso de compra mas rápido	2	3	+
6	Compras Online (Euromonitor, 2017) (IDX, 2016)	Cada vez más personas acuden a tiendas virtuales en lugar de tiendas física	2	3	-
7	Inversión en I+D (BPO centro de comercio SENA, 2017) (Portafolio, 2018) (USA National Intelligence Council, 2012)	1. Desarrollo acelerado de países emergentes	1	2	+
		2. Desarrollo de empresas PYME	2	2	+

Nº	Megatendencia Tecnológica	Efectos	Fase	Probabilidad ocurrencia	Impacto empresa
8	Obsolescencia de la tecnología (La República, 2017) (Revista Summa, 2018)	Rápido avance de las tecnologías. Países en vía de desarrollo trabajando con tecnologías obsoletas.	3	2	0
9	168 (Conectividad 24x7) (USA National Intelligence Council, 2012)	Personas conectadas durante todo el día.	2	3	+
10	Aceleración digital nativa (USA National Intelligence Council, 2012)	1. Integración de generaciones que han crecido con la tecnología a puestos claves de gestión y liderazgo	1	3	+
		2. Velocidad de la red = velocidad esperada de cambio	1	3	+
11	Ed-you-cationx (USA National Intelligence Council, 2012)	Aprendizaje centrado en el individuo. Cada persona escoge en que se especializa o las habilidades que desea adquirir.	1	3	0
12	Netizens to government (N2G) (USA National Intelligence Council, 2012)	Nuevos medios digitales para interactuar con los gobiernos	1	3	-
13	Mundo no estatal (USA National Intelligence Council, 2012)	Los desarrollos tecnológicos parten de la empresa privada	2	3	0
14	Tecnología de la comunicación (USA National Intelligence Council, 2012)	países desarrollados invierten en infraestructura de comunicación costosa y expansiva	2	3	+
15	Redefinición de la industria (USA National Intelligence Council, 2012) (EyN estrategia y negocios, 2016)	Compañías de tecnología desplazan empresas de trayectoria	2	3	+
16	Futuro de la inteligencia (EyN estrategia y negocios, 2016) (Euromonitor, 2017)	Inteligencia artificial y robótica que aporta mayor poder a la toma de decisiones	1	3	-

Nº	Megatendencia Ecológica	Efectos	Fase	Probabilidad ocurrencia	Impacto empresa
1	Recursos del planeta (Revista Summa, 2016) (Portafolio, 2018) (EyN estrategia y negocios, 2016)	1. Innovación en sectores de energía y cuidado de los recursos naturales	2	3	0
		2. Búsqueda de recursos alternativos para reemplazar los limitados	1	3	0
		3. Practicas de producción limpias	1	3	0
		4. Búsqueda de medidas para la adaptación del cambio climático	1	3	0
2	Estilo de vida ético (IDX, 2016)	1. Personas que valoran empresas que cuidan el medio ambiente y compran sus productos o servicios	1	2	+
		2. Preocupaciones por el medio ambiente	2	3	+
		3. Sostenibilidad	1	3	+
		4. Bienestar animal	1	3	0
		5. Impacto positivo en las personas que inciden en el cuidado del medio ambiente	1	3	+
3	Uso de recursos (Revista Summa, 2016) (IDX, 2016) (Portafolio, 2018)	1. Mejor administración de los recursos y los ecosistemas	2	3	0
		2. Prever el agotamiento de los recursos	2	3	0
4	Sustainable by design (SBD) (USA National Intelligence Council, 2012)	1. Transición acelerada de sostenibilidad en el diseño de productos o servicios. Fuente de ventaja competitiva de la industria	2	3	+
5	Crecimiento poblacional (Revista Summa, 2016) (EyN estrategia y negocios, 2016) (Prensa Libre, 2016) (Portafolio, 2017)	1. Mayor demanda de recursos naturales y fuentes de alimentación	3	3	0
		2. Mayor generación de desperdicios	3	2	0
6	Mundo Urbano (Revista Summa, 2016) (EyN estrategia y negocios, 2016)	1. Adaptación de la infraestructura para que sea sostenible y resistente a los efectos del cambio climático	1	3	0

Nº	Megatendencia Legal	Efectos	Fase	Probabilidad ocurrencia	Impacto empresa
1	Cambios en la legislación (Revista Summa, 2016) (BPO centro de comercio SENA, 2017)	1. Código de comercio respecto al comercio digital	2	3	+
		2. Teletrabajo (trabajo desde el hogar o no presencial)	2	3	+
		3. Licencias	2	3	+
		4. Leyes sobre empleo	3	3	-
		5. Derechos de propiedad intelectual	3	3	0
		6. Leyes de salud y seguridad laboral	3	3	-
		7. Sectores protegidos o regulados	3	3	+
		8. NIIF	1	3	0

*Fuente: elaboración propia a partir de diferentes fuentes.<sup>24</sup>*

<sup>24</sup> Fuentes: Alcatel-Lucent (2012), Banco Mundial (2018), BPO Centro de Comercio SENA (2017), Cámara de Comercio de Medellín (s.f.), El Financiero (2015), Euromonitor (2017a), Euromonitor (2017b), Euromonitor (2019), EyN estrategia y negocios (2016), IDX (2016), INPC (2017), kantarworldpanel (2018), La Nota Económica (2018), La República (2016), La República (2017), Mintel Group (2019), Portafolio (2017), Portafolio (2018a), Portafolio (2018b), Prensa Libre (2016), Revista Dinero (2017), Revista Summa (2016), Revista Summa (2018), Unipymes (2018) y USA National Intellinence Council (2012).

## Anexo 2. Análisis de Megatendencias de consumo

Mega tendencia	Descripción	Elemento CANVAS	¿Cómo afecta esta tendencia a Valla & Venga (V&V)?	Tipo de impacto	¿Cómo responder a la tendencia? (Estrategias)
1. Agnósticos respecto a la edad ("Redefining Adulthood")	Las personas están viviendo mucho más tiempo, por lo que desean permanecer activos, contribuir a la sociedad y mantener una actitud intemporal hacia la vida.	Recursos clave	Al ser V&V una empresa que requiere de personal para la ejecución de sus actividades, se ve impactada por esta tendencia ya que la misma dará lugar a una mayor disponibilidad de mano de obra pues las personas en edad adulta desearán seguir trabajando para sentirse útiles y activas.	Oportunidad	V&V deberá aprovechar la mayor disponibilidad de talento humano para su negocio, situación que se facilita dada la actual política de inclusión social, así, las personas mayores podrán ser contratadas por la compañía para efectuar las actividades de distribución y además, se beneficiaría de la estabilidad laboral que suele caracterizar a este grupo de personas. De esta manera, V&V aprovecha la tendencia, a la vez que aporta al desarrollo de la sociedad.
2. Regreso a lo básico por un tema de estatus	Productos locales, artesanales, viajes más auténticos, ingredientes naturales.	Propuesta de valor	No tiene una implicación muy directa sobre el negocio pero puede verse favorecido en la medida en que se genere una preferencia por los productos / servicios regionales como es el caso de V&V, empresa regional.	Fortaleza	Invitar a sus clientes a apoyar el talento local a través de la contratación de sus servicios que además de generar valor para sus negocios tiene connotaciones sociales (inclusión, empleo, crecimiento económico regional).
3. Consumidor consciente	Este enfoque respetuoso y compasivo involucra la conciencia sobre otros seres humanos, los animales y el medio ambiente.	Recursos clave	Las actividades de V&V involucran papel en grandes cantidades lo cual tiene un impacto ambiental negativo.	Debilidad	La empresa debe buscar alternativas de papel reciclado; hacer campañas de reutilización del material impreso; buscar materiales alternos en la elaboración del material publicitario que distribuye, así, proyecta una mejor imagen frente a este tipo de consumidores como negocio con conciencia ambiental, además de social.
4. Digitalmente juntos	La tecnología ha evolucionado desde un facilitador de la comunicación a permitir interacciones multidimensionales y experiencias colectivas. También se ve impulsada por nuestra comodidad con respecto a la distribución digital de contenido.	Canales	V&V es un negocio físico cuyo principal recurso comunicativo es el papel, elemento que en diversas industrias se ha reemplazado por los medios digitales.	Amenaza	La empresa debe adaptar su propuesta a las demandas de las opciones virtuales; incursionar en la línea de negocio de mercadeo digital para ofrecer a los clientes campañas de difusión masiva de información 360° donde se combinen los medios físicos y digitales.

5. Todos son expertos	En una era en la que todo está disponible al alcance de un botón, los consumidores actuales consideran la hiper disponibilidad como algo normal cuando se trata de búsquedas y compras. La frase "El cliente siempre tiene la razón" nunca ha sido más cierta.	Relaciones con clientes	Al ser las recomendaciones, parte fundamental de esta tendencia, se evidencia el impacto directo que tiene sobre la empresa ya que ésta ha crecido en el medio a través del "voz a voz" pues sus clientes actuales son conscientes de la calidad del servicio y así lo transmiten a nuevos clientes potenciales.	Oportunidad	V&V es consciente de la necesidad imperante de innovar en los servicios que ofrece para obtener la preferencia y recomendación de sus clientes, por ello, ha creado un servicio "garantizado" como elemento de valor diferenciador frente a su competencia, lo que le ha permitido crecer gracias a que sus clientes lo valoran y recomiendan. Para fortalecer más la imagen de la compañía en el medio, V&V debería hacer uso de las redes sociales y medios digitales para dar a conocer sus servicios, así mismo, podría difundir a través de éstos, testimoniales de sus principales clientes generando mayor credibilidad de su marca en el mercado.
6. Encontrar mi Jomo ("Social Isolation")	Para proteger su bienestar mental, los consumidores desean ser más intencionales con su tiempo, establecer sus propios límites y ser más selectivos en sus actividades. La necesidad de encontrar su JOMO o la alegría de no participar, lleva a los consumidores a reducir su tiempo en línea en favor de experiencias de la vida real.	Relaciones con clientes	Esta tendencia puede de algún modo favorecer a V&V ya que sus servicios apuntan al incremento del tráfico en el punto de venta del cliente, así, el hecho de que las personas quieran disfrutar de experiencias reales como son hacer el mercado o comprar en sitios físicos, apoya el objetivo que persigue la empresa.	Oportunidad	V&V debe expandir su modelo de negocio dándole alcance a diversos servicios BTL que se focalicen en la generación de experiencias en los consumidores. Además, debe continuar y potencializar los servicios que ofrece actualmente, pues de una u otra forma, apuntan a la necesidad de experiencias reales ya que están asociados con la presencia física de los consumidores en los puntos de venta de sus clientes (retail).
7. Puedo cuidar de mí mismo ("Total Wellbeing")	Medidas de autocuidado. Los consumidores priorizan la salud, felicidad y simplicidad y gastarán más para conseguirlas. Esta tendencia incluye la proliferación de categorías saludables.	Segmentos de mercado	No tiene un impacto fácilmente asociable al negocio de V&V pero puede estar asociado con lo que sería un nuevo segmento de clientes a ser atendido por la empresa como son los mercados saludables, centros deportivos, gimnasios, entre otros.	Oportunidad	V&V deberá incursionar en una nueva línea de negocio dedicada a la difusión de información relacionada con la salud y el bienestar, para ello requiere diseñar una propuesta diferenciada que motive a clientes potenciales de este segmento en la adquisición de los servicios de la empresa como estrategia para incrementar el tráfico en sus instalaciones.

8. Quiero un mundo libre de plástico ("Rethink Plastic")	Conciencia sobre el impacto de nuestra sociedad basada en plástico en la naturaleza.	Recursos clave	Esta tendencia no tiene un impacto negativo sobre el negocio ya que éste no utiliza de manera intensiva elementos plásticos en el desarrollo de sus actividades.	Fortaleza	Comunicar dentro de su propuesta de valor el hecho de que la empresa es ambientalmente consciente y no hace uso de plástico en sus procesos, esto contribuye a mejorar su imagen y ser preferido por clientes que estén en la onda ambientalista. La empresa distribuye los volantes en maletas de lona (no bolsas plásticas); los colaboradores utilizan mugs en vez de vasos plásticos.
9. Lo quiero ahora	Los consumidores están más ocupados que nunca. Están empezando a esperar más de las empresas y a desear que sus productos y servicios sean entregados tan rápida y simplemente como sea posible.	Canales	Esta tendencia puede llegar a afectar la promesa del servicio de V&V a sus clientes (incrementar el tráfico en el punto de venta), pues los consumidores ya no querrán desplazarse hasta los puntos de venta, hacer filas y gastar tiempo en este tipo de actividades. Aplicaciones como rappi y merqueo están llenando las expectativas de estos consumidores "eficientes"	Amenaza	Incursionar en la línea de negocio de mercadeo digital para ofrecer a los clientes campañas de difusión masiva de información a través de medios digitales que apoyen los conceptos de inmediatez y eficiencia que hoy exigen los consumidores.
10. Vivir solos	A nivel global, se espera que el número de hogares unipersonales experimenten una tasa de crecimiento mayor al de los demás tamaños de hogares. La conveniencia y accesibilidad son lo principal en sus mentes; priorizan la seguridad financiera ya que soportan el costo completo de la vivienda y servicios.	Segmentos de mercado	Esta tendencia no tiene un impacto fácilmente asociable al negocio de V&V pero si al de sus clientes (retail) ya que las necesidades de este grupo de consumidores afectan las propuesta de valor de éstos (tamaño de presentaciones, ubicación del punto de venta, portafolio, precios, etc.)	Oportunidad	Mirar opciones dentro del servicio ofrecido que apunten más directamente a este tipo de consumidor, en los casos en que su importancia relativa incremente para alguno de sus clientes.

*Fuente: elaboración propia a partir de Euromonitor (2019).*

Mega tendencia	Descripción	Elemento CANVAS	¿Cómo afecta esta tendencia a Valla & Venga (V&V)?	Tipo de impacto	¿Cómo responder a la tendencia? (Estrategias)
11. Estamos expuestos ("On display")	En la era digital todos estamos expuestos y nadie (personas, marcas, empresas) está exento de críticas y afectación de su imagen (personal o corporativa).	Relaciones con clientes	V&V como empresa también está expuesta en el mundo online a través de sus redes y página web.	Amenaza	La empresa debe procurar mantener la buena imagen de la marca, publicando contenido veraz en los medios digitales; respondiendo a los clientes de manera oportuna y haciendo frente de manera efectiva a posibles críticas que atenten contra su reputación, para ello, es pertinente diseñar un plan de respuesta eficiente ante posibles crisis reputacionales generadas en los medios digitales e impresos que permitan usar estos eventos en su favor, al exponer su potente propuesta de valor: "Servicio garantizado".

12. Pasión por los desafíos ("Challenge accepted")	El creciente impulso para asumir nuevos desafíos está impulsando a los consumidores a alcanzar nuevas alturas y descubrir nuevas pasiones.	Recursos clave	V&V podría aprovechar esta tendencia desde la perspectiva de sus colaboradores, personas que pueden estar siendo movidas por esta tendencia.	Oportunidad	Motivar a sus colaboradores a cumplir metas desafiantes como records en cuanto al número de volantes entregados por día e incentivar el desempeño sobresaliente, de manera que el servicio se convierta en su pasión.
--	--	----------------	--	-------------	---

*Fuente: elaboración propia a partir de Mintel Group (2019).*

Mega tendencia	Descripción	Elemento CANVAS	¿Cómo afecta esta tendencia a Valla & Venga (V&V)?	Tipo de impacto	¿Cómo responder a la tendencia? (Estrategias)
13. Nueva cara del retail	Nuevos formatos de conveniencia y proximidad (discounters, cash & carry, e-commerce), repotencialización de los canales tradicionales (mercados locales).	Segmentos de mercado	Esta tendencia afecta directamente a V&V ya que sus principales clientes son los retails.	Oportunidad	Contactar a estos nuevos clientes para ofrecer el portafolio de los servicios de V&V como aliado estratégico de sus negocios en la generación de mayor tráfico en los puntos de venta (Estrategia de desarrollo del mercado).
14. Marcas propias	Marcas económicas que responden a las necesidades de NSE bajos.	Segmentos de mercado	Las marcas propias son estrategias de alta rentabilidad en las cadenas de retail, principales clientes de V&V. Esta tendencia tiene impacto sobre V&V ya que se genera la necesidad de dar a conocer estos productos y la empresa puede aportar en este sentido con la prestación de sus servicios de volanteo.	Oportunidad	V&V debe aprovechar esta oportunidad y ofrecer a sus clientes la posibilidad de difundir de manera masiva información sobre sus marcas propias de manera que se genere conocimiento de las mismas, a la vez que se fomenta la generación de tráfico en el punto de venta dado que los consumidores se sentirían atraídos por los bajos precios y los grandes beneficios proclamados en los volantes.
15. Promociones	Promoción intensiva (descuentos, pague X lleve Y, 2x1).	Actividades clave	V&V al ser una empresa dedicada a la distribución masiva de material impreso publicitario, se ve directamente impactada por esta tendencia ya que gran parte de la información que la empresa difunde a través del papel (volantes, folletos, catálogos) está relacionada con las promociones que sus clientes realizan en los puntos de venta.	Oportunidad	V&V debe seguir explotando esta corriente pues su negocio es muy cercano al retail, canal donde se encuentra focalizada dicha tendencia, para ello, la empresa debería mostrar indicadores históricos que den cuenta de la eficiencia de sus servicios en la generación de tráfico durante las actividades promocionales de sus principales clientes, de manera que esta información respalde las negociaciones con clientes potenciales.
16. Consumo fuera del hogar	Cada vez es más frecuente el hábito de comer por fuera del hogar. Esta tendencia está siendo liderada por las categorías de bebidas y snacks.	Segmentos de mercado	Como compañía dedicada a la distribución masiva de material impreso publicitario, esta tendencia se convierte en una oportunidad de crecimiento ya que puede representar la creación de una nueva línea de negocio dedicada a la difusión de información de restaurantes, cadenas de comidas rápidas, mercados gastronómicos, entre otros.	Oportunidad	V&V debe incursionar en este segmento de mercado, para ello deberá diseñar una propuesta atractiva e innovadora que esté enfocada en la generación de tráfico en sus establecimientos, la difusión de sus promociones como los tradicionales días de 2X1 y la correcta presentación de sus propuestas de valor al consumidor dando cuenta de sus elementos diferenciadores.

*Fuente: elaboración propia a partir de Kantar World Panel (2018).*

	Descripción	Elemento CANVAS	¿Cómo afecta esta tendencia a Valla & Venga (V&V)?	Tipo de impacto	¿Cómo responder a la tendencia? (Estrategias)
17. Personalicelo	Idea de que un producto fabricado industrialmente puede ser personalizado, al menos en una parte.	Actividades clave	V&V distribuye de forma masiva material impreso publicitario, por lo que sus actividades son altamente estandarizadas pero a la vez se ajustan a las necesidades del cliente (especificaciones del servicio), así, la tendencia impacta de manera directa el negocio.	Fortaleza	Los recursos con los que cuenta V&V le confieren la flexibilidad suficiente para personalizar los servicios que ofrece y ajustarse a las necesidades del cliente. La empresa debe seguir cultivando esta fortaleza a través de la presentación de servicios más innovadores y personalizados que le permitan aprovechar sus recursos e incrementar el valor generado en la negociación con el cliente.
18. Post-Compra	Los compradores prestarán más atención a su experiencia post-compra, una parte cada vez más importante en la oferta de valor de un producto o servicio.	Actividades clave	V&V es una empresa de servicios que se diferencia de su competencia a través de los elementos que hacen parte de su propuesta de valor donde se incluye el tema de la post-compra como elemento central.	Fortaleza	V&V se ha apropiado de esta tendencia, materializándola en su oferta de servicio garantizado, que consiste en asegurar la entrega completa del material impreso negociado independiente de factores externos (condiciones climáticas desfavorables), la disponibilidad de información detallada durante la entrega (tiempo real) y generación de reportes de efectividad y eficiencia para que el cliente pueda evaluar los resultados de su inversión.

*Fuente: elaboración propia a partir de Euromonitor (2017b).*

### Anexo 3. Resultados entrevistas

#### Dueño

Pregunta	E1
Tiempo en la empresa	13 años
Idea original de V&V	Publicidad formatos pequeños. Que los clientes pequeños y medianos pudieran tener la posibilidad de hacer publicidad en carro vallas, que en ese tiempo era muy costoso. Solo pautaban empresas como Nestlé, Pielsen. Por eso cree formatos pequeños, pero la idea nunca se dio.
Motivación	Seguir creciendo con las bases de esta empresa. Seguir dejando huella de ese nombre. Buscando que el nombre de Valla y Venga perdure en el tiempo.
Aprendizajes	He crecido como empresario, en el ámbito laboral y en mi experiencia de cómo trabajar con grandes superficies de retail moderno ha crecido. Valla y Venga puede someterse a parámetros de las grandes superficies de retail moderno. Los cambios en Valla y venga se dan todos los días. Hay que innovar y cambiar de acuerdo a las necesidades de los clientes.
¿Cómo ve a V&V en el futuro?	Ser una empresa completamente digital.
¿Cómo han sido los cambios en V&V?	Ha habido muchos reprocesos en los trece años de la empresa. Los cambios que han venido todos buscan simplificar la operación. Se han eliminado procesos que ya no se necesitan. La empresa tiene mucha flexibilidad en todos los procesos que se trabajan. Estos procesos nuevos son de muy fácil acople para los empleados de la empresa. Esta empresa es una copia de otras empresas pero hay que estar innovando con las propuestas y equipos de trabajo para siempre estar a la vanguardia.
Diferencias de V&V vs el sector	La responsabilidad, la seriedad y el respaldo que se le da a las empresas que contratan.
Lo mas valioso de V&V	El compromiso

*Fuente: Elaboración propia*

Su dueño y fundador, Mauricio Hernández padre, ha visto como la empresa ha ido cambiando y adaptándose a las necesidades del mercado, desde que la creó. Siempre ha buscado resolver los trabajos de aquellos clientes pequeños y medianos que tienen necesidades al igual que las grandes empresas del país, pero que su presupuesto no les permite acceder a grandes campañas de difusión de información. Atender este tipo de clientes le ha abierto las puertas para trabajar también con clientes grandes, por ejemplo, las cadenas de supermercados Olímpica<sup>25</sup> y Cencosud<sup>26</sup>. Él sabe que tiene que evolucionar y ve el futuro

<sup>25</sup> Cadena Colombiana de Retail moderno (supermercados y droguerías) (Supermercados Olímpica, 2019)

<sup>26</sup> Retail multiformato con presencia en 5 países. En Colombia esta con Retail: Jumbo, Metro e Easy (Cencosud, 2019)

de su empresa en el marketing digital. Parte del hecho de no tener una estrategia pensada y proyectada, pero en medio de su olfato por los negocios ha llevado a la empresa a iniciar y cerrar ciclos donde ha tenido que reinventarla. Una muestra de ello es que la empresa fue creada para hacer publicidad móvil en vallas y sin mucha dificultad incursionó en el mundo de la distribución, tocando diferentes modelos, apoyados en medios BTL que se encontró en una feria al otro lado del mundo, en China. Su curiosidad ha hecho que, sin necesidad de ser una empresa grande, lograra ocupar y defender su posición a lo largo de los años. Él sabe que nunca puede perder la cercanía con los clientes, que el servicio que les presta siempre debe ser de la mayor calidad pues es consciente de que está en un mercado donde pueden entrar muy fácil nuevos competidores ofreciendo sus mismos productos, inclusive a menores precios. Sin embargo, está convencido que el precio es una variable importante pero no única, pues cuando un cliente entiende la calidad del servicio prestado, la garantía entregada y sobre todo la cercanía con ellos, estos también ponen al precio en un segundo plano.

## Empleados

Pregunta	E2	E3	E4	E5	E6
Tiempo en la empresa	5 años	4 años y 5 meses	3 años	3 meses	6 años
¿Expectativa al entrar a V&V?	Aprender, cargo administrativo, cumplido expectativas	Creer en conocimiento	Tenía experiencia en otras áreas. Quería aprender mucho.	Valla & Venga llego a mi vida. Estoy acá por ahora. Si me gusta me quedo. Al entrar se sintió asustado y un poco desubicado.	Se alegro por la oportunidad que le dieron pese a su edad. 58 años. No tenía expectativas porque creyó que a su edad solo la iban a ensayar y luego la despedirían.
¿Cómo se ha sentido trabajando en V&V?	Feliz	Excelente. Es mi segundo hogar.	Me gusto el ambiente de trabajo desde el principio. V&V es una familia y en las familias hay días buenos y días malos. V&V me enseñó a crecer profesionalmente.	La carga laboral no es muy alta. Hasta ahora ha estado bien, aunque el horario es duro. Mejor sería trabajar por horas según la demanda, trabajo flexible. Siento que no tengo tiempo para dedicarle a la familia.	Muy bien. Hay momentos malos entre sus propios compañeros pero hoy en día el ambiente laboral es muy bueno. Se siente útil y que su trabajo es valorado. Eso le fortalece su autoestima. El negocio a cambiado mucho, los procesos han mejorado, la logística ha mejorado.
¿Qué lo motiva a trabajar en V&V?	Siempre hay actividades diferentes todos los días, nos renovamos, no hay monotonías, constante aprendizaje	Hay muy buen ambiente. La empresa es una familia. Nos alegramos por las cosas buenas y solucionamos las malas. Sabemos separar la parte personal de la profesional.	Veo la posibilidad de seguir creciendo en la empresa. Me siento parte de la familia V&V.	La familia. Hago todo por ellos.	Le motiva la parte económica, sentirse útil, le gusta lo que hace, le hacen sentir que es útil.
Habilidades adquiridas en V&V	Conducción, ubicación, liderar personas y las operaciones que ellas representan en la empresa, no confiar en nadie, saber comunicar, responsabilidad.	Laboralmente: Aprender a tratar a los clientes, que es algo muy importante, comunicarme con personas que no conozco, negociación, dar buenos argumentos. Hay una línea muy delgada entre la amabilidad y amistad. Hay que tener algo de camaradería con el cliente, pero con mucho respeto.	Administrativas, manejar los problemas encontrándoles soluciones.		Ha sido un aprendizaje constante, todos los días un cliente llega con creatividad a tratar de difundir la marca y nosotros somos los encargados de la forma en que les llega esa información y como les llega
¿Qué tiene V&V que no tiene la competencia	Tenemos tacto con los empleados, el sentido de pertenencia de sus colaboradores,	Un equipo, una familia. Todos se respaldan entre ellos. Son un engranaje que se apoyan y dan la cara al proyecto, al cliente o la lo que vaya pasando. La Familia Valla y Venga funciona porque los colaboradores saben trabajar con el genio de las otras personas.	No hay nada que envidiarle a la competencia. El ambiente de trabajo es muy bueno y la calidad prestada en los servicios es muy buena. Los clientes nos reconocen. V&V es una empresa mas humana.	Valora mucho el respeto y la honestidad que hay en Valla y Venga. Que lo llamen por el nombre.	Es una empresa multiservicios
¿Qué es lo mas valioso que tiene V&V frente a la competencia?	El equipo de trabajado, administrativo y operativo. Somos familia. Tiene calidad humana.	Su equipo de trabajo.	El cariño con el que se desarrolla el trabajo. Hay una relación muy cercana con los clientes.	No conozco muy bien a la competencia todavía.	Inclusión social con personas incapacitadas o con limitaciones físicas, versátil.
¿Con V&V puede ampliar sus conocimientos?	Siempre he evolucionado como persona y como trabajador dentro de la empresa, he crecido en el compromiso, la responsabilidad, automotivación, ver la evolución personal.	Si Las personas que dirijo: he aprendido a manejarlas. Las tengo muy empoderadas.	Si la empresa me ha dado la oportunidad de empoderarme de los procesos que manejo. Me ha dado autonomía para trabajar con los clientes.	Veo que hay oportunidad de crecer en la empresa. Espero que si pueda ampliar mis conocimientos.	Desempeñarse en todas las áreas operativas afines a los servicios que presta, el compromiso, la organización, conocimientos.
¿Describa a V&V en un futuro no muy lejano?	Mas participación se mercado, marketing digital, desarrollo tecnológico, mayor participación en la distribución masiva.	Creer en lo digital. Agencia digital.	Teniendo un cambio de nombre. Prestando muchos mas servicios a los clientes. Prestando servicios de agencia digital.	Creciendo. Con mucho mas personal para atender la demanda de los clientes nuevos.	En un futuro será una empresa mas grande, mejoras y mas beneficios para los empleados
¿Cómo responde V&V a los cambios radicales?	Positivo, mejor, salió adelante por encima de todo	Al equipo de Valla y Venga nada le ha quedado grande. En Valla y Venga tenemos un corazón muy grande.	La empresa ha salido adelante siempre por encima de las adversidades. La gerencia siempre encuentra soluciones.	No me han tocado cambios radicales. En lo poco que he escuchado, me han dicho que la empresa siempre sale adelante.	La empresa es muy dinámica. Siempre ha salido de los problemas, dándonos seguridad laboral.
¿Qué estrategias sugiere para que V&V perdure en el largo plazo?	Actualización de información, profesionales a cargo de la organización, nuevas mentes.	El equipo de Valla y Venga tiene retos nuevos todos los días, por eso hay que investigar la zona, mirar el mercado, aprender de nuevas tecnologías, ej.: para entrar en la era digital. La empresa puede crecer en otros municipios de Antioquia. Incursionar en el ámbito digital, también pantallas con mejor resolución. Mas tecnologías que sean más llamativas para los clientes	A la empresa le hace falta mas estudio de mercado. Deben de indagar mas. La empresa no debe estar en contra de la competencia sino con ella, viendo para donde va. La empresa debe salir de Antioquia y crecer a nivel nacional. Debe salir de la zona de confort. Nunca dejar de mejorar, siempre buscando ser mejores.	Se debe cuidar al trabajador. Si el trabajador está contento, la empresa está bien.	Resolver las necesidades de los clientes. Conocer ellos que necesitan. Seguir prestando un servicio de calidad.
¿Habla con su familia de V&V?	Si. Es su argumento para dar a conocer su crecimiento y su evolución en la vida.	Si. Algo muy bueno de la empresa es que Valla y Venga se alegra por los logros de sus empleados y nos ayuda a crecer.	Claro pues le meto mucho corazón a mi trabajo. No soy capaz de separar lo laboral de lo personal. V&V hace parte de mi vida.	Poco. No hablo mucho de mi trabajo en la casa.	Claro, Valla & Venga es muy familia. Les comparto el orgullo que siento de trabajar en la empresa. Los jefes son muy buenos.
¿Cuándo le preguntan por V&V que siente?	Orgullo, se imagina la publicidad.	Orgullosa de la empresa y la familia	Orgullo. El nombre le genera un poco de risa. La empresa podría cambiar de nombre de Valla & Venga a "V&V"	Es la empresa donde trabajo hoy. Espero crecer en ella.	Orgullo, sentido de pertenencia.

*Fuente: Elaboración propia*

Los empleados ven a Valla & Venga como una empresa que les permite afianzar sus conocimientos y les da herramientas para desarrollar habilidades para atender a sus clientes de una manera cercana, entendiendo muy bien sus necesidades, dándoles un trato de calidad que esté acorde con la propuesta de valor de la empresa, de prestar siempre un servicio con los más altos estándares y con garantía. Ellos se sienten como en familia, pues la empresa se interesa con ellos y les da el mejor trato, por lo que todos los días dan lo mejor de sí para ayudar a la compañía a lograr sus objetivos.

Sienten que la empresa es muy humana pues tiene dentro de sus políticas la inclusión social, aportando a la sociedad, además de ayudarlos a cumplir sus propias metas y ayudarlos con el desarrollo personal y profesional.

Destacan que lo que los hace diferentes de la competencia es que ellos dan un trato personalizado, de calidad y ajustado siempre a las necesidades de cada cliente. Promulgan que no hay trabajo pequeño para la empresa y que, sin importar el tamaño del servicio contratado, siempre se debe entregar la mayor calidad pues detrás de un servicio pequeño viene un servicio grande o una muy buena recomendación.

Quieren ver a la empresa en constante crecimiento y consideran que deben encontrar nuevos clientes, conociendo nuevas zonas para atender nuevas necesidades de clientes que hoy buscan este tipo de soluciones. También consideran que la tecnología está evolucionando muy rápidamente y que la empresa debe moverse con los nuevos cambios a la par, ofreciendo servicios de marketing digital, que ayuden a sus clientes a comunicar sus estrategias y actividades de formas diferentes, y así lograr un mayor alcance. También ven la posibilidad de hacer alianzas estratégicas para aprender con los que ya saben y ofrecer servicios de la más alta calidad, siempre llenando las expectativas de sus clientes.

**Cientes**

<b>Pregunta</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>
¿Cómo se enteró de los servicios de V&V?	Ya se trabaja con la empresa antes de que yo llegara. Pero se que fue por ellos nos contactaron	A través del director de operaciones de Olímpica en Medellín
¿Qué servicios ha contratado con V&V?	Carrovala, volanteo, perifoneo	Distribución - la empresa ha contratado servicios de publicidad exterior pero no lo he manejado yo
¿Cómo se siente con los servicios que V&V le ha prestado?	Nos ha ido muy bien, son muy responsables y atentos a las solicitudes de los clientes	Satisfecho - cuando se ha presentado algún inconveniente lo hemos siempre solucionado
¿Qué diferencia a V&V de la competencia?	Yo pienso que el gran diferencial es la tarifa, con V&V nos resulta muy económico realizar las actividades versus la competencia y eso tiene mucho peso de cara a los clientes a la hora de tomar una decisión	El servicio y la garantía.
¿Le interesaría que V&V le prestara otros servicios afines a la publicidad?	Si, podría ser.	Si, apoyo en lo digital y mensajería certificada
¿Por qué contrata a V&V y no a otro?	Responsabilidad, precio, calidad del servicio, amabilidad.	Por su servicio y conocimiento de la zona
¿Aspectos a mejorar de V&V?	pues yo creo que lo han venido haciendo muy bien todo este tiempo	Tecnología.

*Fuente: Elaboración propia*

Los clientes encuestados resaltan que el servicio de Valla & Venga es oportuno, confiable y de buena calidad, las dificultades que se han presentado durante el proceso de la prestación del servicio se han solucionado de la mejor manera y resaltan que el costo por el servicio contratado es muy favorable. Sugieren la implementación de nuevos servicios ligados al marketing digital y correo certificado, lo que denota que perciben a la empresa como un aliviador de frustraciones.

**Observación no participante**

En campo se observó en el proceso de la distribución, que los trabajadores que tiene Valla & Venga están capacitados física y psicológicamente para prestar el servicio. La exposición al calor y la lluvia, la variación geográfica de la zona de distribución, los perros protegiendo los hogares donde llegan sus empleados con el material publicitario y otros factores que influyen en el día a día de cada uno de estos colaboradores, no impiden el impecable desarrollo de la labor, por ello se concluye que al evaluar la operación desde otra perspectiva se puede dar fe de que los colaboradores de Valla & Venga tienen un sentido de pertenencia por lo que hacen. En el mismo escenario se pudo observar operadores de otras empresas e independientes que estaban entregando otra publicidad en el mismo hogar, lo que permite hacer una comparación positiva de la distribución de Valla & Venga referente a la distribución que hacen las otras, el detalle de entregar el papel de la mejor manera, de dejar un solo ejemplar por debajo de la puerta, de no repetir viviendas, entre otros, hacen que cada elemento contribuya a que el servicio se diferencie de los demás.

**Anexo 4. Matriz DOFA**

Fortalezas		Debilidades	
F1	Ajustarse a los requisitos del cliente al ofrecer productos estándar, que se puede aplicar y adaptar a las necesidades de cada uno de ellos	D1	Poca capacitación del personal
F2	El grupo de empleados está comprometido y es responsable con las tareas y el trabajo a realizar	D2	Incapacidad de ofrecer salarios que permitan atraer personal altamente capacitado
F3	Calidad de servicio, con garantía.	D3	Poca inversión en renovación tecnológica y en el desarrollo de mejoras en los procesos productivos
F4	Ubicación geográfica	D4	Visión estructurada a largo plazo
F5	Contacto directo con el cliente	D5	Bajo presupuesto de inversión
F6	Visión creativa	D6	Leyes e impuestos que debilitan el capital de trabajo
F7	Experiencia en el sector (fundado V & V en 2006)	D7	Dependencia del crédito tradicional (necesidad de recurrir a sobregiros y cheques post fechado)
F8	Excelente presentación e imagen de los servicios ofrecidos	D8	Dificultad para acceder a los sistemas de información tecnológica del mercado
F9	Talento humano calificado	D9	Altos costos en términos de servicios públicos
F10	Flexibilidad en materia administrativa	D10	Poca disposición para delegar autoridad y responsabilidad
F11	Aptitud favorable hacia la adaptación y la innovación tecnológica	D11	Acceso más complicado a los mercados de capitales
F12	El núcleo familiar vinculado a la producción garantiza la continuidad del negocio.		
F13	Predisposición a renunciar a los ingresos para fortalecer la liquidez de la empresa		
F14	El tiempo de dedicación supera el de una empresa tradicional.		
F15	Cultura compartida: tanto los miembros de la familia como los empleados están identificados por una cultura, como resultado de compartir mucho más que un ambiente de trabajo.		

Oportunidades		Amenazas	
O1	Mercado para desarrollar en el cual introducir nuevos servicios.	A1	Entrada de grandes competidores en el mercado con los que competir
O2	Los servicios pueden ser aplicados en diferentes sectores y tipos de clientes.	A2	Mercados de difícil acceso debido a las estrictas y marcadas regulaciones en términos de estándares de calidad y regulaciones legales
O3	Surgimiento de nuevas oportunidades de negocio (por ejemplo: marketing digital)	A3	Marketing digital
O4	Crecimiento urbano	A4	Aumento de impuestos
O5	Continuar innovando y mantenerse actualizado en tecnología.	A5	Inseguridad y delincuencia
O6	Desarrollar estudios de mercado para satisfacer las necesidades de los clientes, basándose en sus necesidades		
O7	Desarrollo de buenas prácticas certificadas por entidades reconocidas		
O8	Desarrollar estrategias de publicidad y marketing que generen reconocimiento de los servicios ofrecidos		
O9	Implementar sistemas de gestión de calidad que permitan mantener un proceso de mejora continua en la empresa		
O10	Incrementar la participación en el mercado a través del voz a voz que los clientes actuales generen sobre su satisfacción con el servicio recibido		

*Fuente: Elaboración propia*

**Anexo 5. Cruce de variables de matriz DOFA**

		Fortalezas														Debilidades											
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11
Oportunidades	O1					X					X								X		X			X			
	O2	X					X				X									X							
	O3	X					X	X			X	X							X	X	X		X	X			
	O4				X																						
	O5	X					X	X				X							X	X	X		X	X			
	O6	X	X		X	X	X	X												X							
	O7	X	X	X							X					X							X				
	O8		X			X	X		X	X																	
	O9		X	X					X	X						X							X				
	O10					X	X	X											X								
Amenazas	A1	X																	X								
	A2																										
	A3						X				X								X		X						
	A4																					X					
	A5																										

*Fuente: Elaboración propia*

A partir de cruzar la matriz DOFA se encuentran los siguientes hallazgos:

**F102:** la capacidad de la empresa de adaptarse a las necesidades del cliente le permite generar estrategias para llegar a nuevos segmentos de mercado.

**F103:** al adaptarse a las necesidades de los clientes, la empresa puede incursionar en el ofrecimiento de nuevos servicios, que representen nuevas oportunidades de negocio.

**F105:** en la medida que la empresa esté actualizada en tecnología e innove, podrá ofrecer a sus clientes servicios más personalizados.

**F106:** la información encontrada en los estudios del mercado, ayudarán a la empresa a ofrecer al cliente soluciones para satisfacer sus necesidades.

**F107:** si los procesos desarrollados por la empresa tienen buenas prácticas y están certificados, se podrá ofrecer a los clientes mejor calidad en los servicios y mayor ajuste a las necesidades puntuales de cada uno de ellos.

**F206:** un grupo de empleados comprometidos permitirá a la empresa desarrollar estudios de mercado y recolección de información para conocer las necesidades de los clientes.

**F207:** para lograr que se certifique a la empresa, es sumamente importante que sus empleados estén comprometidos con trabajos y tareas que deben desempeñar.

**F208:** un grupo de empleados comprometidos con la empresa permitirá que las estrategias de marketing sean más exitosas y generen reconocimiento.

**F209:** con trabajadores comprometidos con la empresa, la implementación de sistemas de calidad será mucho fácil y rápida.

**F307:** la certificación de las buenas prácticas ayudará a la empresa a ofrecer un servicio de mayor calidad y brindar mayor garantía.

**F309:** la implementación de sistemas de gestión de calidad ayudarán a la empresa a ofrecer un servicio de mayor calidad y brindar mayor garantía.

**F404:** la ubicación geográfica estratégica que tiene la empresa le permitirá ampliar su base de cobertura a nuevas poblaciones.

**F406:** gracias a su ubicación geográfica, tiene la posibilidad de desarrollar estudios de mercado que satisfagan necesidades de los clientes.

**F506:** gracias a la comunicación directa con los clientes, la empresa podrá desarrollar estudios de mercado basado en las necesidades que directamente el cliente tenga.

**F508:** el contacto directo con los clientes permitirá desarrollarles estrategias de publicidad y marketing a la medida.

**F5O10:** la fluida y directa comunicación de los clientes ayudara a que estos a través de voz a voz den a conocer a la empresa con clientes potenciales.

**F6O1:** una visión creativa permitirá a la empresa incursionar en nuevos servicios.

**F6O2:** la innovación permitirá ofrecer servicios que soluciones necesidades a diferentes tipos de clientes.

**F6O3:** la visión creativa ayudará a la empresa a ofrecer nuevos servicios que le representen nuevas oportunidades de negocio.

**F6O5:** la visión creativa permitirá a la empresa seguir innovando y actualizarse en nuevas tecnologías para ofrecer nuevos servicios.

**F6O6:** podrán desarrollarse nuevos estudios de mercado, de manera creativa, para satisfacer necesidades no resueltas de clientes particulares.

**F6O8:** gracias a la visión creatividad podrán ofrecerse diferentes estrategias de publicidad y marketing que generen reconocimiento de los servicios ofrecidos.

**F6O10:** al prestar servicios innovadores y creativos se buscará generar una voz a voz para conseguir nuevos clientes.

**F7O3:** la experiencia en el sector y trayectoria de la empresa ayudaraá a entender el comportamiento del consumidor frente al servicio para capturar nuevas oportunidades de negocio.

**F7O5:** gracias a la experiencia en el sector las decisiones a tomar frente a implementación de procesos de innovación serán mucho más fáciles y asertivas.

**F7O6:** la experiencia en el sector permite a la empresa desarrollar estudios de mercado más objetivos para satisfacer necesidades de sus clientes.

**F7O10:** la trayectoria y experiencia de la empresa ayudan a generar voz a voz gracias a los servicios prestados a sus clientes de forma objetiva y eficiente.

**F808:** la buena presentación de los servicios ofrecidos, hacen parte de la estrategia de publicidad y marketing que la empresa ofrece para generar recordación en el mercado.

**F809:** la excelente presentación e imagen de los servicios ofrecidos, debe hacer parte de la calidad y procesos de mejora medidos en los sistemas de gestión.

**F907:** el talento humano calificado debe facilitar el desarrollo de buenas prácticas certificadas.

**F908:** el Talento humano calificado, contribuirá a desarrollo adecuado de estrategias de publicidad y marketing ajustadas a cada uno de los clientes.

**F909:** el talento humano calificado debe hacer parte del sistema de gestión de calidad para mantener procesos de mejora continua.

**F1003:** la flexibilidad en materia administrativa ayudara a la empresa a aperturar nuevos tipos de negocio, especialmente el de marketing digital.

**F1101:** con una buena aptitud hacia la adaptación e innovación tecnológica, se podrá desarrollar nuevos mercados en los cuales ofrecer nuevos servicios.

**F1102:** con una aptitud favorable hacia el cambio tecnológico e innovación los servicios podrán adaptarse a diferentes sectores y tipos de clientes.

**F1103:** la aptitud favorable hacia el cambio tecnológico e innovación ayudaran a la empresa a encontrar nuevas oportunidades de negocio.

**F1105:** la empresa debe estar abierta a continuar innovando y a estar a la vanguardia de la tecnología.

**F1507:** gracias a la cultura que comparten empleados y dueños, el desarrollo de buenas prácticas certificadas por entidades reconocidas será más fácil de lograr.

**F1509:** al tener una cultura arraigada por dueños y empleados, los sistemas de gestión de calidad serán mucho más fáciles de implementar y permitirán tener procesos de mejora continua en la empresa.

**F1A1:** un servicio ajustado a las necesidades del cliente ayudara a la empresa a protegerse de la entrada de grandes competidores.

**F6A3:** La visión creativa de la empresa ayudara a que las estrategias de marketing digital no la afecten. Inclusive la empresa debe incorporar esta estrategia en sus servicios ofrecidos.

**F11A3:** la aptitud favorable hacia la adaptación a nuevas tecnologías, harán que el marketing digital se convierta en uno de los servicios y caballo de batalla de la empresa.

**D3O1:** la empresa debe invertir en renovación tecnológica para llegar a nuevos mercados y ofrecer nuevos servicios

**D3O3:** el surgimiento de nuevas oportunidades de negocio, tendrá que ser acompañado de una inversión en renovación tecnológica.

**D3O5:** la empresa debe estar a la vanguardia de la tecnología para no perder competitividad en el mercado.

**D4O2:** la empresa debe generar un plan de navegación a largo plazo en el cual integre nuevos servicios aplicados a diferentes sectores y tipos de clientes que le permitan lograr sus objetivos.

**D4O3:** el logro de las metas a largo plazo debe estar soportado en la consecución de nuevas oportunidades de negocio.

**D4O5:** la empresa en el largo plazo debe mantenerse en una constante de innovación y actualización de la tecnología para no perder competitividad en el mercado.

**D407:** en los planes de largo plazo de la empresa siempre debe estar la certificación de buenas prácticas para que los clientes crean en los servicios que presta.

**D4010:** la empresa debe aprovecharse del voz a voz para ganar nuevos clientes y participación de mercado y así dar cumplimiento a los planes de largo plazo.

**D501:** la empresa debe buscar recursos para invertir en la introducción de nuevos servicios y la consecución de nuevos mercados.

**D503:** la empresa debe invertir en herramientas que le permitan ofrecer servicios que generen nuevas oportunidades de negocio.

**D505:** la empresa debe invertir en innovación y mantenerse actualizada tecnológicamente para no perder competitividad y estar a la vanguardia.

**D703:** mostrando nuevas oportunidades de negocio, la empresa puede acceder a mejores créditos y tasas de interés.

**D705:** la empresa debe buscar modelos de financiamiento más óptimos que le permitan invertir en innovación.

**D707:** en la medida que la empresa este certificada en buenas prácticas, podrá acceder a mejores modelos de financiación.

**D709:** los procesos de gestión de la calidad ayudaran a la empresa a poder acceder a mejores modelos de financiación.

**D801:** la empresa deberá buscar opciones de acceder a sistemas de información tecnológicos del mercado para desarrollar nuevos servicios que le generen al cliente soluciones. Esto aplica a su vez para la combinación D803 y D805.

**D3A1:** la empresa deberá invertir más en renovación tecnológica y en el desarrollo de mejoras en los procesos productivos para estar protegida ante la entrada de nuevos y más grandes competidores.

**D3A3:** la empresa debe incursionar en marketing digital.

**D5A3:** la empresa debe buscar recursos para invertir en marketing digital.

**D6A4:** es importante que la empresa busque subsidios del gobierno para disminuir su carga impositiva.