AGENCIA DE CONSULTORÍA EN MERCADEO PARA EMPRENDEDORES Y PYMES EN EL EJE CAFETERO

José Eduardo Valderrama Narváez

Laura Lizeth Gómez Restrepo

Lina María Arias Cuesta

Trabajo de investigación Maestría de Mercadeo

PhD. Edwin Andrés Sepúlveda Cardona

Escuela de Administración

Universidad EAFIT

2023

Contenido

1. Introducción 7

2. Situación de estudio y formulación del problema y los objetivos 9

2.1 Objetivos 13

3. Marco conceptual y de referencias 14

3.1 Agencia de consultoría 14

3.2 Aceleradora 14

3.3 Cultura de emprendimiento 15

3.4 Emprendimiento 16

3.5 Pymes 16

3.6 Modelo de negocio 16

3.7 Investigación de mercados 17

3.8 Público objetivo 18

3.9 Propósito de marca 18

3.10 *Branding* 18

3.11 *Pricing* 19

3.12 Propuesta de valor 20

3.13 Ciclos de vida de un producto 20

3.14 Innovación 21

3.15 Indicador económico EBITDA 22

3.16 ROI 22

3.17 Embudo de ventas 23

3.18 Planeación estratégica 23

3.19 *Lean startup* (empresa emergente) 24

3.20 Producto mínimo viable 24

3.21 Fracaso empresarial 25

3.22 Desarrollo económico 26
4. Aspectos metodológicos 28
4.1 Tipo de estudio 28
4.2 Recolección de la información 28
4.3 Criterios de muestreo 30
4.3.1 Fuentes primarias o secundarias 31
4.3.2 Descripción de criterios de manejo de la información y aspectos éticos 31
4.4 Instrumentos o técnicas de información 31
4.5 Diseño del análisis 31
4.6 Aspectos éticos 32
5. Presentación y análisis de los resultados 33
5.1 Resultados cuantitativos 33
5.1.1 Encuestas con preguntas de selección múltiple y abiertas 33
5.2 Resultados cualitativos 35
5.2.1 Entrevistas semiestructuradas: resultados 35
5.3 Revisión sistemática: resultados 39
5.3.1 Revistas cuartil 3 39
5.3.2 Revistas cuartil 4 40
5.4 Triangulación convergente 42
5. Conclusiones 44
Referencias 48

Lista de gráficas

Gráfica 1. Realización de estudios de mercado 33
Gráfica 2. Variables para fijación de precios 33
Gráfica 3. Realización del proceso con agencia especializada 34
Gráfica 4. Permanencia de las empresas en el mercado 34

Gráfica 5. Tácticas de relacionamiento con los clientes 35
Gráfica 6. Factores de medición del éxito..... 36
Gráfica 7. Componentes del éxito..... 36
Gráfica 8. Métodos de investigación para la generación de un PMV..... 37
Gráfica 9. Elementos que componen la planeación y la estrategia..... 38
Gráfica 10. Relación de conceptos en torno al éxito y sus componentes 39
Gráfica 11. Éxito empresarial..... 40
Gráfica 12. Decrecimiento empresarial..... 41
Gráfica 13. Ingeniería de procesos empresarial..... 42
Gráfica 14. Esquema de triangulación convergente implementado 43

Lista de tablas

Tabla 1. Sectores económicos censados en Risaralda en el 2021 11
Tabla 2. Factores que determinan el fracaso empresarial 25

Resumen

En este estudio se toma como punto de partida la problemática identificada en los sectores de los emprendedores y las pymes de la ciudad de Pereira, que tiene un gran impacto en la economía del Eje Cafetero y en donde se evidencia un alto número de empresas que cierran en su primer año de funcionamiento, considerando que en la Cámara de Comercio de Pereira no existen empresas de consultoría registradas en el censo empresarial de comerciantes del 2021.

Por lo tanto, se expone un panorama general del mercadeo de la muestra tomada, así como información importante respecto a la propuesta de valor para la creación de la agencia / aceleradora integral de mercadeo para emprendedores y pymes en el Eje Cafetero, teniendo en cuenta el impacto sobre la economía regional.

Para ello, se realizó un estudio mixto de tipo exploratorio no probabilístico con análisis de datos mediante tres métodos para triangular la información a través de entrevistas a profundidad con expertos, encuestas con preguntas de selección múltiple y revisión sistemática de revistas indexadas, siendo esta una práctica de alto valor que le da veracidad y consistencia al estudio. Por consiguiente, se obtuvieron resultados que evidencian las necesidades de las pymes en el Eje Cafetero y se plantearon conclusiones respecto a puntos importantes a considerar para mitigar esta problemática.

Palabras clave

Emprendimiento, investigación, innovación, pymes, consultoría, modelo de negocio, aceleradora.

Abstract

Based on the problems identified in the sectors of entrepreneurs and pymes in Pereira city, which has a great impact on the economy of the Coffee Region, where there is evidence of a high number of such companies that close in their first year of opening and considering that in the Chamber of Commerce of Pereira there are no consulting companies registered in the 2021 business census of traders.

Therefore, this study provides a comprehensive overview of marketing status in the sample taken, as well as important information regarding the value proposition for the creation of the marketing agency / accelerator for entrepreneurs and pymes in the Coffee Region, considering the impact on the regional economy.

For this purpose, a mixed non-probabilistic exploratory study was conducted with data analysis employing three methods that allowed the triangulation of the information through in-depth interviews with experts, surveys with multiple choice questions and systematic review of indexed journals. This rigorous approach adds credibility and consistency to the study. Consequently, the results obtained reveal the specific needs of pymes in the Coffee Region and provide valuable insights and recommendations to address and mitigate this is and provide valuable insights and recommendations to address and mitigate this issue.

Key words

Entrepreneurship, Research, Innovation, Pymes, Consulting, Business Model, Accelerator.

1. Introducción

En Colombia cerca del 50 % de las empresas cierran en sus primeros cinco años de existencia, especialmente las pymes (Semana, 2023). Así mismo, según el último Registro Único Empresarial y Social que realizan las cámaras de comercio del país, de las 310.731 empresas nuevas que se crearon, 99,6 % son pymes (Confecámaras, 2023), una cifra que representa el alto impacto de los emprendimientos y las pymes en el país y en la región del Eje Cafetero.

Visualizando esta realidad, quisimos ejecutar el estudio que se presenta en este documento para consolidar la propuesta de valor para la creación de una agencia / aceleradora integral de mercadeo para innovadores, emprendedores y pymes en el Eje Cafetero, con herramientas de utilidad para mitigar las tasas de cierre de sus ideas de negocio.

Para lograrlo fue necesario determinar las necesidades de los innovadores, los emprendedores y las pymes, con el propósito de vislumbrar el panorama general sobre el estado del mercadeo de sus organizaciones. Así mismo identificamos las acciones que han contribuido a su éxito, gracias a los testimonios de algunos expertos en el campo, y realizamos estudios comparativos sobre mercadeo en *papers* nacionales e internacionales que permitieran reconocer el estado del arte.

En la ejecución del estudio obtuvimos hallazgos relevantes en torno a variables como el *branding*, la propuesta de valor, el modelo de negocio, la comunicación publicitaria y el *target* o consumidor; sin embargo, los hallazgos más relevantes son los que tienen que ver con la pertinencia de la investigación como herramienta que articula todas las variables anteriores, a través de la estrategia, para lograr ejecutar un modelo que impacte positivamente a nuestro mercado meta. Así mismo, la investigación debe nutrir

los ejercicios de innovación en las compañías, y como agencia consultora en *marketing*, desarrollaremos nuestro modelo de negocio dirigido a cada etapa de la idea de negocio, entregando valor al consumidor final, teniendo en cuenta que de este depende el éxito del emprendimiento.

2. Situación de estudio y formulación del problema y los objetivos

Las empresas juegan un rol vital en la construcción de sociedad. Solero (2010) menciona que las empresas son la base de los mercados y, por lo tanto, su estabilidad depende en gran medida de los resultados que se recojan de las actividades de los diferentes sectores económicos.

Es importante entender que el vínculo entre una empresa y su audiencia no solo se realiza cuando hay un colaborador o un cliente, sino cuando las acciones diarias afectan a las dos partes; por lo tanto, las personas dominan el consumo y son quienes pueden gastar o ahorrar, lo cual repercute en la facturación de las compañías y contribuye a fortalecer la micro y la macroeconomía de un país.

En la actualidad las empresas están incrementando su rol y su responsabilidad en la sociedad; muestra de ello es la ONU, que se ha propuesto lograr para el 2030 los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible (ONU, 2015), para hacer viable la vida en nuestro planeta a largo plazo, de tal manera que las corporaciones, las compañías y Estado se comprometan a fijar políticas que velen por este cumplimiento. Entre los objetivos se encuentra el "trabajo decente y crecimiento económico", siendo las empresas las grandes protagonistas, al otorgar el 94 % de los empleos del país (La República, 2021).

En Latinoamérica, Colombia ocupa el segundo puesto como país más emprendedor, después de Chile; sin embargo, 7 de cada 10 empresas que se crean mueren en el transcurso de un año (La República, 2017).

Debido a que la pandemia del año 2020 reflejó un punto de inflexión en todos los sectores económicos del país y en el normal desarrollo de las actividades laborales, es importante saber que durante este año en Colombia se cerraron 509.370 microempresas de enero a octubre del año 2020, lo que llevó a la quiebra a miles de familias en el país.

De igual forma, cabe resaltar que durante el primer semestre del mismo año se crearon 166.000 empresas (Portafolio, 2021).

Después de la situación vivida con la pandemia del año 2020, se pudo observar una reactivación económica subsecuente, siendo notorio el cambio en la forma en que se consumen los productos y los servicios, lo que dio apertura a la demanda de bienes tecnológicos, ropa deportiva, elementos para el hogar, entre otros, y permitió el desarrollo de nuevas tendencias de consumo y la modificación de las anteriores, la agilidad y la facilitación de los procesos, la creación de espacios más amigables para las nuevas tecnologías y la búsqueda de entornos más sostenibles.

Es interesante también cómo los segmentos de la población que antes no eran tenidos en cuenta, como los adultos mayores, ahora hacen parte de un proceso de tecnificación de la industria (Raddaradmin, 2021), aportando al crecimiento del comercio electrónico y realizando transformaciones profundas en la manera en que los consumidores se relacionan con sus marcas.

Teniendo en cuenta lo anterior, de acuerdo con lo establecido por Mintrabajo (2019), es importante resaltar que en Colombia el 90 % de las empresas son pymes; no obstante, cuando se proyecta esta realidad, se puede observar que muchas de ellas aún son informales y carecen de conocimientos que puedan ayudarlas a conectar con sus audiencias y con las nuevas tendencias de los diferentes sectores del mercado que surgieron a partir de la pandemia del año 2020. En ese mismo año se podía observar gran cantidad de nuevos emprendimientos que, lastimosamente, adquirieron también la constante de la informalidad (Mintrabajo, 2019).

Según el área geográfica de estudio de la investigación, gracias a la Cámara de Comercio de Pereira (anexo 4) se conoció que en esa ciudad el 55 % de las empresas

tienen vocación comercial, siendo en su mayoría pymes y medianas empresas, que no son ajenas a los cambios en el consumo de los usuarios.

En la siguiente tabla se aprecia información sobre el censo empresarial realizado en el Departamento de Risaralda, pero la información aquí presente hace referencia solo a los locales comerciales visibles en el departamento, y evidencia un porcentaje de informalidad del 10 % que no contaba con matrícula mercantil.

Tabla 1. Sectores económicos censados en Risaralda en el 2021

Actividad económica	Censados	Porcentaje
Comercio	11.380	55,0
Servicio	6.878	34,0
Industria	2.343	11,0
Total	20.601	100,0

Fuente: Cámara de Comercio de Pereira (2022).

Cabe mencionar que la mayoría de los emprendedores inician sus negocios sin realizar el registro correspondiente ante la Cámara de Comercio, razón por la cual es imposible tener un censo que segmente las empresas vigentes en el mercado y brinde un panorama actual de la verdadera situación del país.

Según una publicación de *Semana* (2023), el 50 % de las empresas emergentes en Colombia cierran antes de cumplir cinco años de existencia, de las cuales el 99 % son microempresas (Confecámaras, 2023). De acuerdo con esto, se puede concluir que 5 de cada 10 emprendimientos sobreviven a la etapa de posicionamiento inicial en el mercado nacional.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, como información relevante sobre la interacción de las empresas en el mercado colombiano, los antecedentes que se han

observado en el tiempo y el principal año coyuntural en la económica del país, como lo fue el año de la pandemia del 2020, se hace necesario generar una participación constante de las pequeñas y medianas empresas con el mercadeo.

Aquí se pretende fortalecer las bases de las empresas, mediante una propuesta de valor, desde la óptica del mercadeo para los emprendedores y las pymes.

Como uno de sus principales objetivos, la investigación de mercados ayudará a entender adecuadamente el sector del mercado en el que interactúan las empresas, conociendo a sus clientes, sus necesidades y a sus competidores, lo que permitirá que sean más asertivas a la hora de lanzar sus productos.

Este proceso requirió de una investigación profunda acerca del entorno, las características, las oportunidades y las tendencias que se dinamizan en el empresariado colombiano. Resulta importante entender que todos los sectores económicos del país tienen un enfoque distinto y se relacionan con los consumidores desde ópticas diferentes, con lo cual se logra abrir un abanico de posibilidades para que las empresas puedan desarrollar su potencial de la manera más eficaz y conveniente.

Queremos brindar conocimiento objetivamente, con el fin de plantear estrategias para una evolución y un desarrollo de las principales ideas de negocio que les permitan a los empresarios tener continuidad en sus procesos y conectar con una ingeniería de procesos adecuada y coherente, con el fin de obtener un alto grado de éxito en el tiempo.

Es importante plantear también que el conocimiento que se entrega en el presente documento será aplicable a cualquier idea de negocio, sin importar el tamaño de la compañía en la que se desee implementar, ya que mediante la misma estructura de agencia de mercadeo podremos abarcar el entorno de desarrollo económico que se genere año a año en el Eje Cafetero.

Al mismo tiempo, pretendemos acercar las empresas a la oportunidad de ser competitivas e interactuar en el mercado de manera correcta y eficiente, con el soporte para enfrentar los obstáculos que se presentan en la cotidianidad, minimizando así las probabilidades de un fracaso que lleve a que su empresa tenga que cerrar en sus primeros años de existencia.

2.1 Objetivos

De acuerdo con lo anterior se hizo relevante plantear los objetivos que fueran guía y elementos articuladores a lo largo de la investigación, los cuales fueron depurados y ajustados a medida que evolucionaba el proceso de planteamiento metodológico, partiendo de un objetivo general y tres objetivos específicos que garantizaran el desarrollo idóneo de la investigación.

Objetivo general

Consolidar la propuesta de valor para la creación de la agencia/aceleradora integral de mercadeo para innovadores, emprendedores y pymes en el Eje Cafetero.

Objetivos específicos

- Clasificar las necesidades de los innovadores, emprendedores y pymes del Eje Cafetero para tener un panorama general sobre el estado del mercadeo en sus organizaciones.
- Identificar las acciones que han contribuido al éxito de los innovadores, los emprendedores y las pymes del Eje Cafetero.
- Realizar estudios comparativos (una revisión sistematizada) sobre mercadeo tanto en *papers* nacionales como internacionales, que permitan tener un panorama teórico del estado del arte.

3. Marco conceptual y de referencias

3.1 Agencia de consultoría

Para abordar el tema, partiremos de la definición general de la RAE que indica que la palabra *consultor/a* significa "persona experta en una materia sobre la que asesora profesionalmente" (RAE, s. f.), por lo cual el punto de partida para esta investigación es asesorar de forma constructiva a las empresas para encontrar oportunidades de mejora y aprovecharlas para evitar el cierre. Es así como la consultoría de empresas se considera ante todo un método para mejorar las prácticas de gestión (Milan, 1997). Por lo anterior, consideramos que a través de la consultoría en mercadeo se puede ofrecer un apoyo importante a los emprendedores y a las pymes.

La revista *Semana*, en su artículo "¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría?" (Semana, 2016) menciona que la consultoría brinda herramientas estratégicas para buscar crecimiento en los negocios, sostenibilidad y rentabilidad; es así como a partir de la consultoría podemos enfocarnos en el sector que queremos desarrollar.

Uno de nuestros grandes pilares en la agencia de consultoría es aportar al crecimiento de las pymes y los emprendedores, siendo aceleradores en el desarrollo de sus procedimientos y ayudando así a que puedan lograr los objetivos que se fijaron desde el inicio. Por eso es importante que se entienda el significado de *aceleradora*, un concepto reciente pero que cada día cobra más fuerza en las organizaciones.

3.2 Aceleradora

Las aceleradoras son un tipo de agente de reciente creación, originadas en el contexto del emprendimiento digital. El objetivo de un programa de aceleración es ayudar a una empresa a alcanzar más rápidamente hitos clave de su desarrollo, el testeo del modelo de negocio o la entrada de los primeros inversores, enfocándose claramente en

ellos. Algunos de estos hitos son la puesta en el mercado de un mínimo producto viable y la identificación y la llegada a los segmentos de clientes (Roure *et al.*, 2016). Es decir, el objetivo fundamental es impulsar el desarrollo y el crecimiento de empresas que incursionan en el mercado.

De acuerdo con lo expuesto, es interesante comprender que, con la aceleradora de consultoría, vamos a poder ayudar de manera óptima a pymes y emprendedores, teniendo en cuenta que la tendencia del mercado colombiano es a la creación constante de emprendimientos, factor que se incrementó con el paso de la pandemia del año 2020. Hagamos entonces un breve repaso sobre el concepto de cultura de emprendimiento (Roure *et al.*, 2016).

3.3 Cultura de emprendimiento

En los tiempos modernos las personas se encuentran en aprendizaje continuo y actualización permanente, y el conocimiento se ha convertido en el eje principal para desarrollar la cultura, en especial para la capacidad de emprendimiento y de contribuir con el desarrollo y el crecimiento (Buitrago, 2014).

En vista de la importancia de este concepto de la cultura del emprendimiento, debemos enfocarnos en contribuir al crecimiento de los nuevos innovadores de nuestro país, promover las buenas prácticas para que sus empresas puedan ser competitivas en el mercado y analizar los pros y los contra que tienen, pues en muchas ocasiones los emprendedores buscan una oportunidad sin tener claro cuál es su rol competitivo, y por eso carecen de fuerza para posicionarse y desaparecen.

Con esta cultura de emprendimiento nacen entonces todas las empresas emprendedoras del país, que si realizan su trabajo adecuadamente, logran posicionarse en el mercado e iniciar un crecimiento constante hasta convertirse en pymes.

3.4 Emprendimiento

El término *emprendedor* proviene del término en francés *pionero.* Schumpeter (1950) usó este término para referirse a los individuos que generaban cambios en los mercados de una manera extraordinaria, y aunque pudieran desequilibrar, cada actividad emprendedora generaría una nueva situación de equilibrio.

Gracias a los emprendedores del país se han generado miles de empleos, que ayudan a que la economía se estabilice poco a poco y la tasa de desempleo del país se mantenga estable.

3.5 Pymes

Según Bancoldex (2018), en Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, y esta clasificación estuvo reglamentada en la Ley 590 de 2000, conocida como la Ley MiPymes, y sus modificaciones (Congreso de la República, 2004), y posteriormente por el Decreto MinCIT N.º 957 del 5 de junio de 2019, por el cual se entiende por pyme el conjunto de pequeñas y medianas empresas, que cuentan con activos desde 500 SMMLV hasta 30.000 SMMLV.

En la base de datos de la Cámara de Comercio de Pereira se encuentran registradas 870 empresas de este tipo (Cámara de Comercio de Pereira, 2022).

Para ello, es necesario idear un plan de negocio según las necesidades de cada empresa, pero, antes que nada, es necesario realizar el plan de negocios de la empresa de consultoría en mercadeo.

3.6 Modelo de negocio

Uno de los primeros pasos para que una empresa pueda iniciar con su puesta en marcha es la ejecución de un modelo de negocio, pues es de esta forma como se tiene claro cuáles

son las principales actividades que deben realizarse; por eso, es importante entender un modelo de negocio como la agrupación de decisiones tomadas por la empresa, al igual que las consecuencias resultado de estas decisiones (Márquez, 2022).

Por su parte, Chesbrough y Rosenbloom (1998) presentan una definición más detallada y operativa, al indicar que las funciones de un modelo de negocio son articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor; y formular la estrategia competitiva. Linder y Cantrell plantean que "un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo esta hace dinero" (Ricart, 2009).

De acuerdo con esto, existen entonces otras variables que se deben tener claras para la creación de la agencia de consultoría; una de ellas es la investigación de mercados.

3.7 Investigación de mercados

Es la aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad acerca de los fenómenos de *marketing*. Estas actividades incluyen la definición de oportunidades y problemas de *marketing*, la generación y la evaluación de ideas, el monitoreo del desempeño y la comprensión del proceso de *marketing*. Dicha investigación es más que la mera aplicación de encuestas. Este proceso incluye el desarrollo de ideas y teorías, la definición del problema, la búsqueda y el acopio de información, el análisis de los datos y la comunicación de las conclusiones y sus consecuencias (Zikmund *et al.*, 1998).

Cuando avanzamos en la investigación de mercados, podemos entonces guiar nuestra atención hacia el establecimiento del público objetivo que queremos abordar, y

de esta forma enfocar todos nuestros esfuerzos en el segmento que verdaderamente nos interesa.

3.8 Público objetivo

El concepto se cimienta sobre la conexión entre objetivos de los servicios de información y el público al que va dirigido. El público objetivo es entonces un segmento estratégico o *target*, que será aquella parte o porción del mercado potencial de una biblioteca o servicio de información que se convierte en foco de atención por determinadas razones (Fernández, 2015).

3.9 Propósito de marca

El primer paso para diferenciarse de la competencia, más allá de los aspectos económicos, es establecer una estrategia empresarial sostenible, y para ello las empresas deben poner en práctica políticas de responsabilidad social corporativa, estableciendo así su propósito de marca (Varela, 2020).

Todo lo anterior viene conectado con diferentes conceptos que debemos analizar y poner en marcha para lograr posicionar un producto en el mercado; algunos de ellos son el *branding* y el *pricing.*

3.10 *Branding*

Se puede definir como el ejercicio orientado a "capturar la esencia de una oferta (Producto), trabajar a fondo una personalidad atractiva, diferente, llena de significados para el cliente potencial y conectarla a un nivel emocional con la marca en cuestión, dotándola de cierta magia" (Ollé y Riu Vila, 2004).

En definitiva, el *branding* es un proceso integrativo, que busca construir marcas poderosas; es decir, marcas ampliamente conocidas, asociadas a elementos positivos, deseadas y compradas por una base amplia de consumidores. Esto incluye la definición

de la identidad o la imagen que se quiere tener en un mercado, su diseño gráfico y la puesta en escena de la marca frente a determinados públicos, de manera que cobre relevancia y, además, genere rentabilidad a través de todos los procesos de compra y recompra de la misma.

El *branding* es un proceso analítico, que debe pasar por diversas etapas: la estratégica, en la que se define el norte que debe tomar la marca; la de creación, es decir, la construcción en términos de diseño de la marca; y, por último, la gestión, que corresponde a todo el proceso de implementación, control y mejoramiento (Sterman, 2013).

3.11 *Pricing*

La estrategia de precios o *pricing* es uno de los factores más críticos para garantizar el éxito de una empresa, de sus productos o de sus servicios. Sus principales objetivos son revelarse como eficaces en términos financieros, traducirse en valor para el cliente y conseguir beneficios para la empresa. La diferencia entre determinar precios y fijarlos de forma estratégica es la misma que hay entre reaccionar a las condiciones del mercado o gestionarlas de forma activa. De ahí que difícilmente pueda hablarse de aplicar estrategias de precios o de técnicas de *pricing* si previamente no se parte de una estrategia integrada de *marketing* en la que la estrategia de precios forme parte integrada de las demás estrategias de productor, gestión de cliente, distribución e incluso comunicación comercial (de Jaime Eslava, 2012).

Para que una empresa se posicione en el mercado, mostrando su diferencial frente a las demás, debe tener clara su propuesta de valor; así, logrará tener claro el propósito de su marca y cómo puede impactar en el mercado.

3.12 Propuesta de valor

La propuesta de valor es una práctica original de *marketing* que tiene como objetivo darle al cliente una idea clara, concisa y transparente de cómo un negocio en particular puede ser relevante para él.

Desarrollar esta idea es uno de los pasos clave de cualquier estrategia de planificación. Es un error comenzar un nuevo negocio sin tener este concepto bien formulado.

Cada empresa se funda sobre la base de pilares de actuación y de prácticas ante el mercado y el público. Estas ideas deben guiar la propuesta de valor y a partir de ellas este negocio ofrecerá sus productos o servicios al público.

Cuando se desarrolla la propuesta, se entiende qué es lo que ofrecerá la empresa, por lo que es esencial ser muy transparente en este contenido (Higuerey, 2019).

3.13 Ciclos de vida de un producto

Godás (2006) expresa en su artículo que el producto es el elemento más importante para una empresa y condiciona en gran medida su existencia. Es por ello que las empresas intentan sistematizar el comportamiento de las ventas de sus productos a través de su permanencia en el mercado. No todos los productos permanecen durante el mismo período, e incluso la gran mayoría no experimenta las mismas fluctuaciones en sus ventas, ni idéntica situación en cuanto a precios, publicidad y comercialización. La vida de cada producto evoluciona de forma diferente, pero siguiendo un ciclo que sí es idéntico, su ciclo de vida. Las fases que conforman este ciclo de vida son las siguientes:

- Introducción.
- Crecimiento.
- Madurez.

• Declive.

• Desaparición.

Teniendo en cuenta que los productos tienen diferentes ciclos de vida, se incorpora uno de los conceptos más importantes en la actualidad empresarial y es el referente a la innovación.

3.14 Innovación

La innovación es un factor clave para la competitividad, ya no solo de las empresas, sino también para el crecimiento de las economías nacionales y regionales, donde constituye un elemento fundamental. A pesar de lo anterior, se ha encontrado evidencia del deficiente dinamismo entre la empresa, la innovación y la investigación, tanto sobre las pymes como sobre las grandes empresas, como lo afirman las Naciones Unidas CEPAL (2013).

Ahora, más que nunca, hay un aumento exponencial de la competencia, el ciclo de vida de los productos es más corto y los clientes, mucho más exigentes, quieren más y mejores productor y servicios, en tiempos muy cortos (Datar, 2012).

Para hacer frente a este entorno global, las organizaciones pueden hacer uso de la innovación como una estrategia clave que les permita crear una ventaja competitiva que garantice el crecimiento sostenible, generar diferenciación y crear riqueza (Gonzales y Martines, 2014).

Cuando las empresas logran iniciar su proceso de crecimiento y su puesta en marcha, empiezan a jugar un papel muy importante los indicadores económicos, pues son estos lo que ayudan a medir el funcionamiento de la empresa y en los que se debe tener un foco específico; algunos de estos indicadores son los siguientes:

3.15 Indicador económico EBITDA

El EBITDA se utiliza frecuentemente para valorar la capacidad de generar beneficios de una empresa considerando solamente su actividad productiva, ya que nos indica el resultado obtenido por la explotación directa del negocio. Dado que no incluye todos los gastos de la empresa, muestra más claramente el dinero que le queda para pagar sus deudas. A menudo recibe críticas, porque es una *ratio* que puede resultar engañosa y que si se confunde con el flujo de caja, puede resultar muy peligrosa de cara a la valoración del estado de salud de una empresa (Sevilla, 2020).

Este indicador es muy valioso para los emprendedores, ya que permite medir económicamente el comportamiento de la compañía para buscar posibles inversionistas. Un EBITDA sano proyectado en el tiempo genera tranquilidad a quienes pretenden invertir en la compañía evaluada.

3.16 ROI

Es un acrónimo financiero utilizado para definir el valor generado (retorno) por un determinado gasto (la inversión), una vez descontado el gasto. Su definición ayuda a tomar futuras decisiones de inversión, ya que puede determinar flujos de caja futuros y costos de oportunidad de las inversiones, y funciona para todo tipo de inversión (Turtetti, 2018).

En *marketing* el ROI se convirtió en uno de los indicadores más importantes para observar las oportunidades que tienen las empresas en el mercado y cómo se puede generar mayor participación.

Es importante también tener en cuenta que no todos los clientes tendrán el mismo grado de importancia en el desarrollo empresarial de una pyme, y es por esta razón que se debe generar un embudo de ventas.

3.17 Embudo de ventas

Este término hace referencia al proceso en el cual se intenta introducir al cliente en una metáfora de viaje en la que los clientes potenciales consumen diversas experiencias ofrecidas por la aplicación, y que finalmente intentará llevarlos a adquirir un perfil de clientes finales. De manera metafórica se asimila a un embudo conocido como "embudo de ventas o *funnel* de ventas", al que ingresan muchos clientes potenciales y del que salen pocos clientes finales. El viaje por el embudo se da en varias etapas que llevan al cliente potencial a conocer la organización y sus productos y servicios, hasta que establezcan una relación comercial mediante la compra de uno o varios productos o servicios (Navia y Jurado, 2019).

Ya que muchas compañías buscan posicionar sus productos en los diferentes sectores del mercado, es necesario integrar a sus procesos una planeación estratégica.

3.18 Planeación estratégica

La estrategia organizacional surgió como consecuencia de la intensa competencia entre organizaciones y, al mismo tiempo, de la necesidad de una estrecha cooperación con otras empresas para el logro de los objetivos organizacionales. Por un lado, luchar contra organizaciones competidoras y, por el otro, obtener ayuda y realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones. Todo eso con el propósito de enfrentar los desafíos de un ambiente de negocios intensamente dinámico y cambiante, para alcanzar la competitividad y la sostenibilidad a lo largo del tiempo. El proceso de planeación estratégica es la herramienta mediante la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato y Sapiro, 2017).

En la actualidad hay diferentes herramientas que están siendo adoptadas por los emprendedores para ayudar a optimizar los procedimientos que realizan y encontrar modelos de negocios rentables antes de que inicie el proceso de creación de su emprendimiento. Una de estas herramientas es la *lean startup.*

3.19 *Lean startup* (empresa emergente)

Lean startup es una metodología con gran auge en el medio emprendedor que posibilita implementar negocios evitando desperdiciar tiempo, recursos y esfuerzos. Propone como paso previo a la creación de una empresa lanzar una *startup,* un experimento, que permita al emprendedor buscar un modelo de negocio rentable antes de crear una empresa (Llamas y Fernández, 2018).

A su vez, la herramienta *lean startup* tiene ligado el concepto de producto mínimo viable.

3.20 Producto mínimo viable

El PMV es aquella versión del producto que permite dar una vuelta entera al circuito de crear-medir-aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo. Al PMV le faltan muchos elementos que pueden ser esenciales más adelante. Sin embargo, el trabajo de crear un PMV implica la necesidad de realizar mediciones sobre su impacto.

Sin duda, una de las acciones en las cuales las empresas quieren centrar sus esfuerzos es evitar el fracaso empresarial a toda costa; sin embargo, hay una serie de factores que han sido estudiados en diversas ocasiones y que pueden ser de ayuda a la hora de hablar de fracaso empresarial.

3.21 Fracaso empresarial

La pequeña empresa es intensiva en mano de obra y las más grandes lo son en el uso de capital, por lo que la quiebra o el fracaso de las empresas es muy perjudicial para los países (Börger *et al.*, 2009).

Tabla 2. Factores que determinan el fracaso empresarial

Tipo	**Indicadores**
Económicos	• La falta de pago de las obligaciones contraídas o insolvencia. • Las calificaciones de determinadas empresas dedicadas a esa finalidad. • El establecimiento de acuerdos con acreedores para recibir nuevas deudas.
Financieros	• La existencia de pérdidas que dejen reducido el capital por debajo de un límite determinado. • El hecho de que se mantengan pérdidas de forma continuada durante determinado número de ejercicios. • Que el *ratio* de cobertura de deuda descienda de forma drástica desde un valor mayor o igual a dos, a un valor menor o igual a uno en un año dado.
De mercado	• Cotizaciones en la bolsa por debajo de determinado límite. • Caída de la capitalización bursátil de una empresa entre dos períodos.
Intervención	• La intervención de organismos reguladores en aquellos sectores que se encuentran sometidos a una normativa específica. • La recepción de importantes subvenciones estatales.

Otros	• No haber hecho la declaración de impuesto sobre sociedades durante un determinado período. • La fusión con otras empresas de mayor prestigio.

Fuente: Börger *et al.* (2009).

Por último, hay muchas teorías que favorecen el desarrollo económico de una región, las cuales ayudan a las diferentes empresas a enfocar sus esfuerzos e innovar en sus procesos y de esta monera lograr posicionarse en el mercado; sin embargo, muchos de los medidores son inherentes a los procedimientos internos de los empresarios y vienen estipulados por el Gobierno y la situación actual del país.

3.22 Desarrollo económico

Varela (2008) menciona que el desarrollo socioeconómico ha sido un tema de grandes diferencias entre los economistas, pues cada escuela considera que los procedimientos, para incentivarlo y promoverlo, están directamente relacionados con algunas variables económicas y sociales. Entre los medidores del nivel de desarrollo de las naciones se encuentran los siguientes:

- Crecimiento del PNB per cápita.
- Crecimiento de los niveles de igualdad y oportunidad.
- Distribución equitativa de la riqueza.
- Estabilidad de la balanza en los pagos.
- Estabilidad de los precios.
- Crecimiento del número de puestos de trabajo y disminución de los índices de subempleo.
- Crecimiento de la participación popular en la vida política y económica del país.
- Mayor índice de mortalidad infantil.
- Mayor índice de alfabetismo.

- Buen ambiente social.
- Altas posibilidades de autorrealización de los habitantes.
- Alto nivel de exportaciones.
- Pocos habitantes en condiciones de pobreza absoluta.

4. Aspectos metodológicos

Para abordar la situación de estudio, elegimos al departamento de Risaralda como población objetivo, ya que cuenta con más estudios y datos recopilados por las diferentes entidades. Además, Pereira, capital del departamento, tiene en su mayoría empresas de vocación comercial debido a su ubicación geográfica, y gracias a ello tiene centros de distribución de industrias establecidas en la región, lo que ayuda a las pymes y los emprendedores a acceder a múltiples oportunidades de negocio y diversidad de culturas. Esto le permite ser el centro de negocios del Eje Cafetero, articulando a Armenia y Manizales para hacer transacciones, lo que aporta una cuota de multiculturalidad.

4.1 Tipo de estudio

Este estudio es mixto, de tipo exploratorio descriptivo no probabilístico (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), y con él buscamos abordar la situación de estudio desde diferentes campos, para realizar una triangulación de la información y tener más veracidad en los resultados, resolviendo paso a paso los objetivos planteados, contrastando nuestros planteamientos sobre cómo abordar la situación de estudio y generando hallazgos particulares con los grupos de estudio indicados.

4.2 Recolección de la información

Para recolectar la información dividimos en tres diferentes fases la investigación, con el fin de comparar resultados y validar las hipótesis planteadas en los objetivos; es así como implementamos la triangulación convergente como metodología de investigación a través de múltiples fuentes de datos, para validar y confirmar los resultados, generando convergencias y divergencias entre los hallazgos, y reduciendo la posibilidad de error y sesgo metodológico (Creswell, 2014).

Se realizaron encuestas a emprendedores y pymes, a través de la plataforma Qualtrics, y estas fueron distribuidas entre empresas de los sectores comercial, manufacturero y de servicios, un método cuantitativo que nos deja ver los resultados numéricos y porcentuales en las diferentes categorías analizadas.

Una gran ventaja de este método es que permite abarcar una amplia gama de categorías, ya que la selección múltiple les facilita las respuestas a los encuestados.

Además, los empresarios encuestados pudieron responder con tranquilidad sin ofrecer información sensible que los pudiera comprometer; por ejemplo, no fue necesario que brindaran datos de cifras financieras exactas, sino rangos.

La encuesta, en estudios con enfoque cuantitativo o cualitativo, es la más utilizada respecto al resto de técnicas, incluso en el entorno virtual *online* y *offline*, apoyada siempre por un cuestionario debidamente estructurado y automatizado, con el fin de asegurar el manejo transparente de un gran volumen de datos en tiempo casi real (Cisneros *et al.*, 2022).

Como lo menciona la anterior cita, la encuesta se destaca por su capacidad para recopilar datos de manera eficiente y sistemática a partir de una muestra elegida de participantes.

En los métodos aplicados desarrollamos entrevistas a profundidad a expertos, las cuales fueron grabadas, transcritas y procesadas en la plataforma Atlas TI para obtener códigos y categorías, e identificar hipótesis en común (Taylor y Bogdan, 1987).

Finalmente, se realizó la revisión sistemática en revistas indexadas, siendo esta una aplicación de estrategias que limitan la comisión de sesgos al integrar, analizar críticamente y sintetizar todos los estudios relevantes sobre un tópico (Aguilera, 2014).

Con este método identificamos y clasificamos los factores que llevaron a empresas de Iberoamérica a ser exitosas, y esta información se consolidó en equipo y fue contrastada por los tres investigadores para así obtener las conclusiones del estudio.

4.3 Criterios de muestreo

Para desarrollar la investigación cuantitativa, tuvimos como criterio encuestar a emprendedores de pequeñas y medianas empresas que ya tuvieran un negocio con un producto establecido y se encontraran generando utilidades derivadas de su oficio; así mismo, esta muestra obedece a compañías localizadas en el Eje Cafetero.

Como criterios de la muestra cualitativa, se tomaron expertos en mercadeo que asesoraron a compañías y emprendedores en el Eje Cafetero, que tienen reconocimiento regional y nacional en el campo del mercadeo y cuentan con experiencia suficiente para abordar las problemáticas mencionadas en el estudio.

Los criterios para la revisión sistemática de documentos fueron realizar una búsqueda de información en revistas indexadas, las cuales brindaran calidad científica para desarrollar una segmentación adecuada según palabras claves, como lo eran en su mayoría pymes y mercadeo, en toda la región comprendida por países pertenecientes a Iberoamérica.

Las revistas en las cuales se encontró información relevante para el estudio pertenecían a los cuartiles 3 y 4, en idiomas como español e inglés.

Al encontrarse características como las mencionadas en las revistas, se procedía a realizar el análisis detallado del estudio allí plasmado, la metodología implementada, los resultados arrojados tras los diferentes ensayos que realizaron las empresas objeto de estudio y posteriormente las conclusiones generadas gracias a la investigación, lo que

permitió realizar una triangulación idónea, obtenida a partir de tres métodos de investigación diferentes, con muestras sin relación entre sí.

4.3.1 Fuentes primarias o secundarias

Como fuentes secundarias fueron abordadas las bases de datos de la Cámara de Comercio de Pereira (2022), al igual que los informes del GEM (Global Entrepreneurship Monitor, 2021).

4.3.2 Descripción de criterios de manejo de la información y aspectos éticos

Para la recopilación de la información, se informó a los involucrados en la investigación sobre el objeto del estudio y su utilización para fines exclusivamente académicos, respetando el Artículo 11 de la Resolución 008430 del 4 de octubre de 1999, la Resolución 008430 del 4 de octubre de 1993 del Ministerio de la Protección Social y 2378 de 2008 del Ministerio de Salud.

4.4 Instrumentos o técnicas de información

Para el desarrollo de la investigación hicimos una revisión sistemática de la bibliografía en Iberoamérica para encontrar referentes sobre el tema, además de la recopilación de encuestas con preguntas de selección múltiple, y adicionalmente se entrevistó a expertos en temas de consultoría, mercadeo e innovación, lo que nos permitió triangular los resultados para cotejar los hallazgos y encontrar las buenas prácticas y las oportunidades de mejora de las pymes en la zona del Eje Cafetero.

4.5 Diseño del análisis

El análisis de los resultados cuantitativos se realizó en Qualtrics, ejecutando un cruce de variables e identificando conclusiones relevantes para la situación en estudio. El cruce de conclusiones del estudio cualitativo fue realizado en Atlas TI como *software* especializado para este tipo de investigación, identificando las categorías de análisis, la

frecuencia de mención de diferentes ideas y la correlación que tienen los planteamientos entre sí. Finalmente, la revisión sistemática se documentó en Microsoft Excel, y con la ayuda de Atlas TI se realizaron los cruces respectivos.

4.6 Aspectos éticos

Esta investigación se desarrolló bajo el código internacional de ética ICC/ESOMAR, considerando el diseño, el trabajo de campo, la custodia de los resultados y la presentación de estos, guardando la integridad de los participantes y su derecho a no participar y retirarse si así lo deseaban. Así mismo en cuanto al objeto de la investigación, pues los encuestados no hacen parte de grupos poblacionales vulnerables, tales como menores de edad, poblaciones desplazadas, víctimas de la trata de blancas, presidiarios, entre otros.

5. Presentación y análisis de los resultados

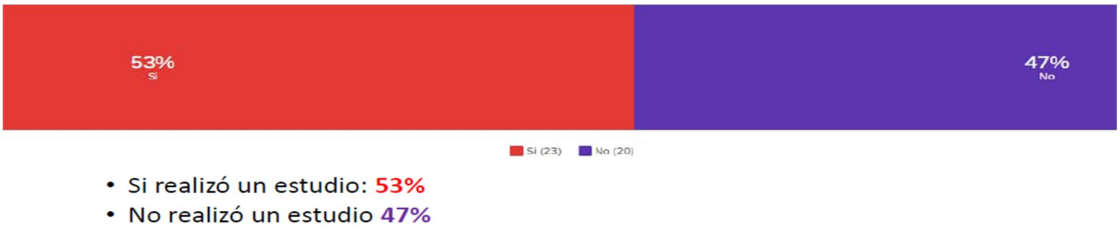
A continuación, presentamos los resultados adquiridos con la implementación de los tres métodos de investigación y los tres instrumentos previamente planteados.

5.1 Resultados cuantitativos

5.1.1 Encuestas con preguntas de selección múltiple y abiertas

Con respecto a los emprendedores encuestados, 20 de ellos no realizaron estudios de mercado, ni perfilaciones de clientes. Es decir, casi el 50 % del ecosistema empresarial no identifica profesionalmente los detalles de sus mercados.

Gráfica 1. Realización de estudios de mercado

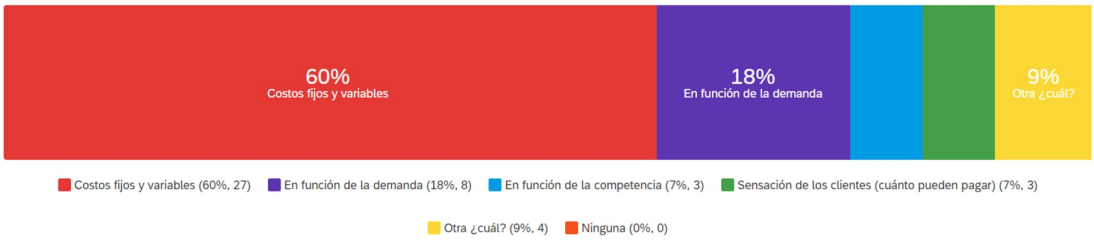


Fuente: Elaboración propia.

Nota: Porcentaje de empresarios que realizaron estudios de mercado para lanzar su producto.

El 59 % de las empresas fija sus precios con base en los costos fijos y variables, es decir, no considera hacer un análisis del mercado para llegar a ellos, a diferencia del 15 %, que lo hace en función de la demanda.

Gráfica 2. Variables para fijación de precios



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Porcentaje de metodologías para fijar precios por parte de los empresarios.

El 73 % de las empresas encuestadas no realizó un proceso con una agencia especializada para la construcción de su marca. Sin embargo, casi en la misma proporción, el 77 % invirtió dinero para salir al mercado.

Gráfica 3. Realización del proceso con agencia especializada

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Porcentaje de empresarios que contrató una agencia especializada para el proceso de construcción de marca.

El 40 % de las empresas lleva entre 1 y 5 años en el mercado, el 19 % lleva entre 10 y 20 años en el mercado y tan solo el 16 % lleva más de 20 años; es decir, que el total de las empresas que se constituyen no tiene la misma permanencia en el tiempo.

Gráfica 4. Permanencia de las empresas en el mercado

Fuente: Elaboración propia.

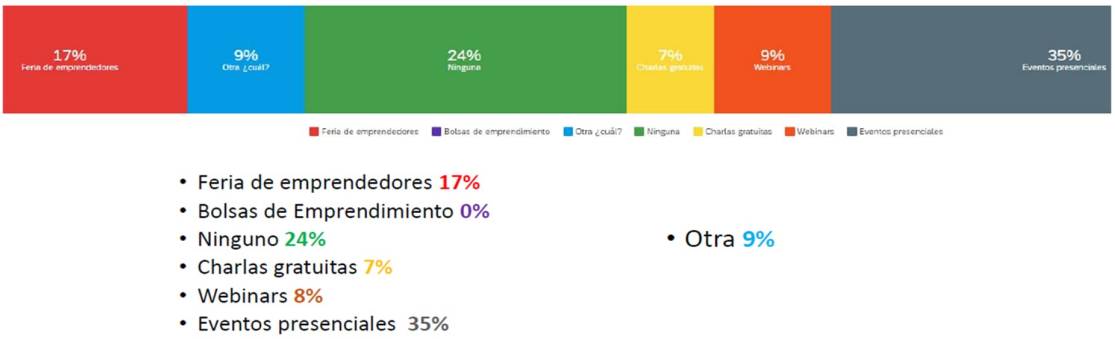
Nota: Resultados porcentuales de permanencia de las empresas en el mercado.

El 52 % de las empresas encuestadas realiza eventos presenciales y ferias de emprendedores como táctica de relacionamiento para ganar clientes. De esta manera se

puede inferir que logran una escucha más directa y activa, recibiendo retroalimentación de primera mano.

El 24 % de las empresas encuestadas no usa tácticas para ganar clientes, y esto puede impactar significativamente en la permanencia de estas en el mercado, pues sin un plan organizado o una visión, sencillamente no hay un objetivo para alcanzar y las compañías pueden ser más propensas a un cierre.

Gráfica 5. Tácticas de relacionamiento con los clientes



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Resultados porcentuales de las estrategias utilizadas por los empresarios para relacionarse con los clientes.

5.2 Resultados cualitativos

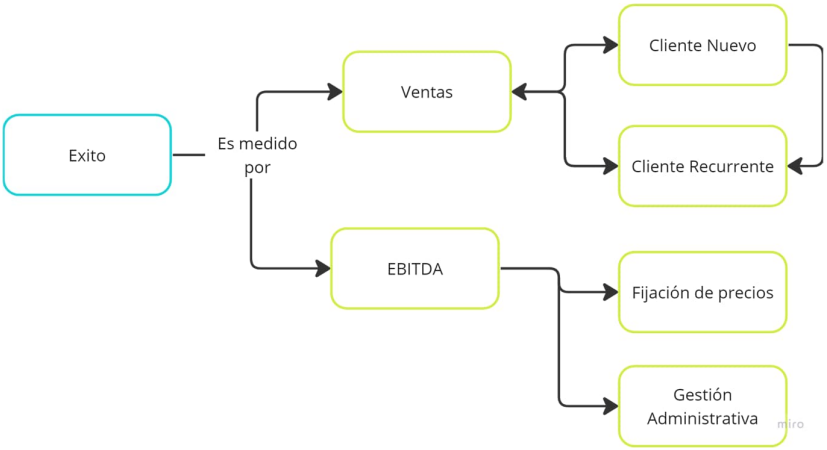
5.2.1 Entrevistas semiestructuradas: resultados

En cuanto a los expertos entrevistados, identificamos 67 códigos, entre los cuales 18 fueron los más relevantes para el objeto de la investigación, para determinar así los factores que contribuyen al éxito de los emprendimientos y las ideas de negocio, los cuales se desarrollan a continuación.

Según los expertos, el “éxito” se mide de acuerdo a la capacidad de generar Ebitda y ventas de manera sostenible en el tiempo, lo que a su vez se desarrolla por la gestión de adquirir clientes nuevos y transformarlos en clientes recurrentes. Para lograr los

resultados óptimos un concepto clave es el modelo de fijación de precios y la gestión administrativa de los recursos, conceptos que están directamente vinculados con el fracaso de los emprendimientos.

Gráfica 6. Factores de medición del éxito

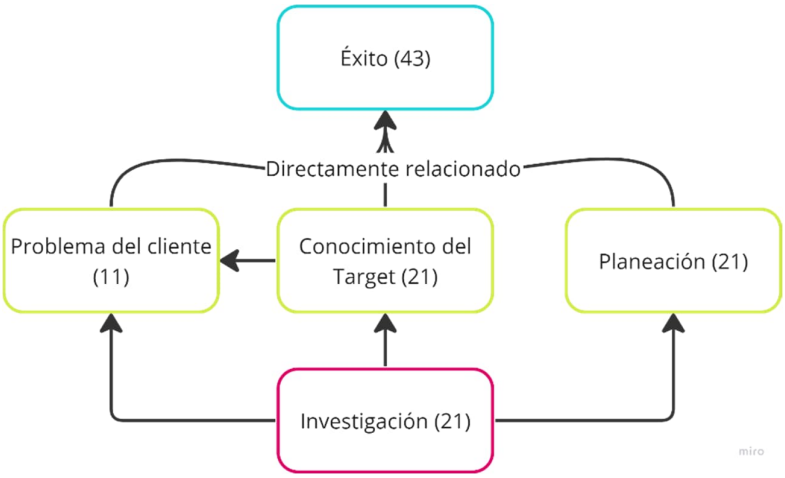


Fuente: Elaboración propia.

Nota: Correlación de los conceptos hallados en relación con el éxito.

A su vez, tienen relevancia los conceptos *planeación* y *conocimiento del target*, así como la capacidad de resolver el *problema del cliente*, los cuales son la triada fundamental para lanzar una idea de negocio al mercado y solo pueden desarrollarse si cuentan con una investigación del mercado, el consumidor y los competidores.

Gráfica 7. Componentes del éxito

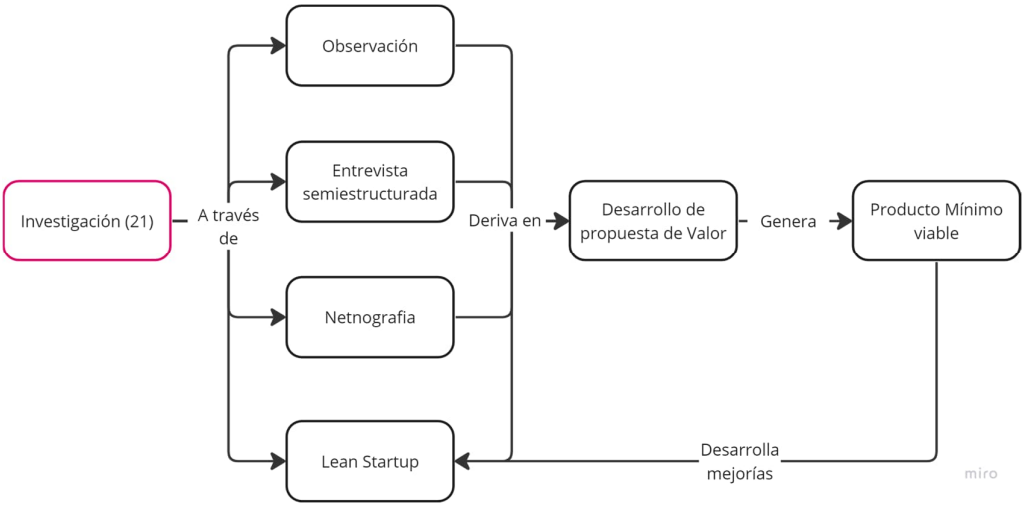


Fuente: Elaboración propia.

Nota: Correlación de los conceptos hallados con el éxito, la investigación, la planeación y el conocimiento del *target*.

El concepto de investigación se desarrolló en una de las preguntas claves para los expertos, quienes coincidieron en que las ideas más exitosas nacieron de procesos de investigación *low cost*, tales como la observación, la entrevista a clientes, la netnografía y la implementación de metodologías como el *lean startup*, que a través de iteraciones con los clientes recoge mejoras al producto mínimo viable hasta obtener un producto robusto para una etapa de crecimiento en los mercados.

Gráfica 8. Métodos de investigación para la generación de un PMV



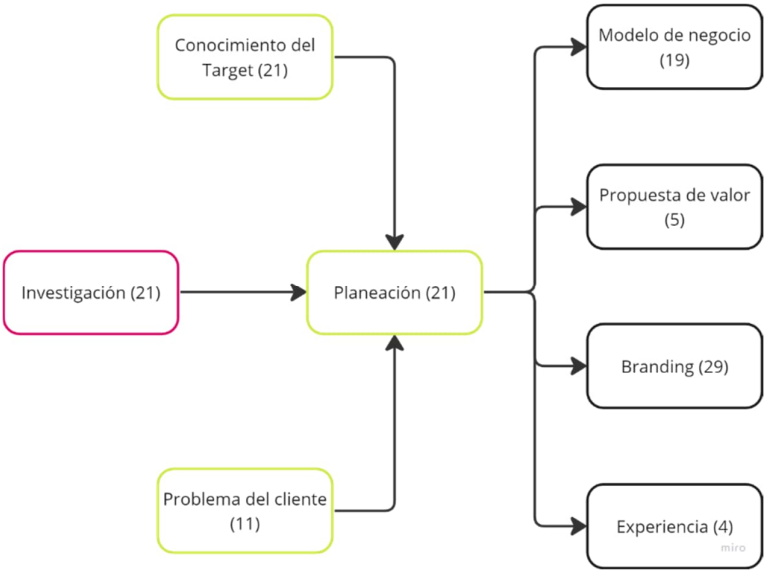
Fuente: Elaboración propia.

Nota: Relación de los conceptos y métodos usados por los expertos para la generación de un producto mínimo viable.

Así mismo, el concepto de investigación derivó en el corazón de la estrategia y la planeación, elementos que son claves para el éxito de un negocio, junto con el conocimiento del público objetivo y la identificación de un “problema del cliente” a resolver, y a través de los cuales se desarrolla la estrategia para establecer el “modelo de

negocio", la "propuesta de valor", el "*branding*" y la "experiencia" en torno a un producto.

Gráfica 9. Elementos que componen la planeación y la estrategia

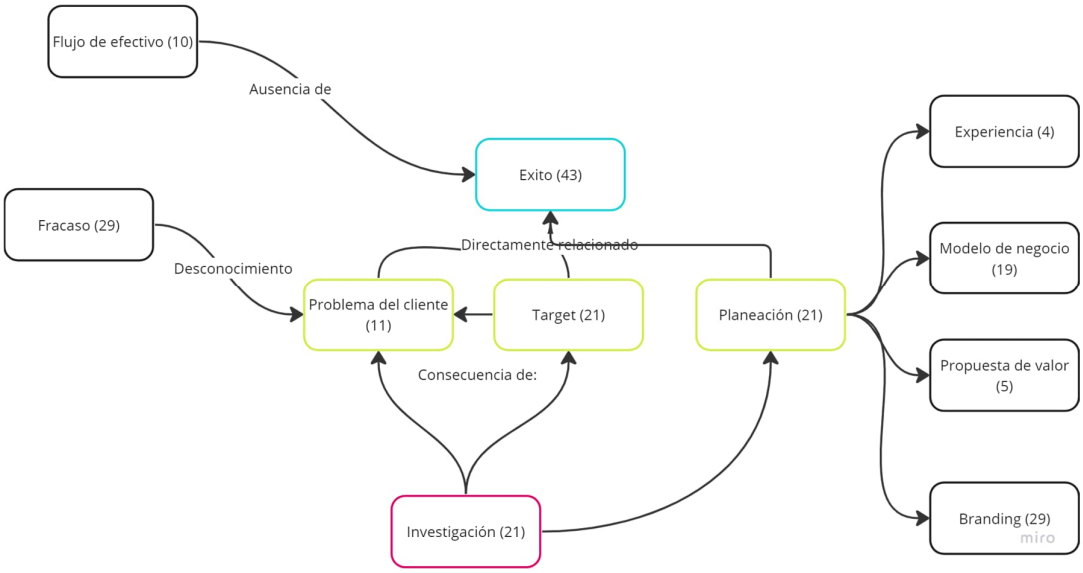


Fuente: Elaboración propia.

Nota: Correlación de los elementos que componen la planeación y la estrategia, que derivan en entregables claros para una pyme o un emprendimiento.

Finalmente, se interrelacionan los conceptos mencionados, que permiten desarrollar el objeto de la investigación y determinar los elementos que contribuyen a alcanzar el éxito en un modelo de negocio y los elementos que contribuyen al fracaso desde la óptica del mercadeo.

Gráfica 10. Relación de conceptos en torno al éxito y sus componentes



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Conceptos hallados en el método y su correlación en el estudio.

5.3 Revisión sistemática: resultados

Se realizó el análisis de las siguientes revistas indexadas:

5.3.1 Revistas cuartil 3

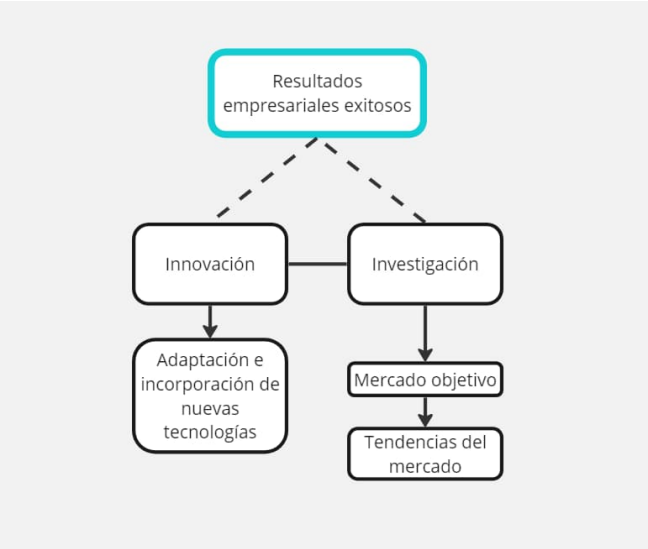
- Designing architectural marketing capabilities to increase the performance of small and medium-sized enterprises (Mulyana *et al.*, 2021).
- Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme (Bañón y Aragón, 2002).
- Orientación estratégica, innovación y resultados en pymes de nueva creación: el rol del *marketing* (Gómez *et al.*, 2010).
- Orientación emprendedora, hostilidad del entorno y la rentabilidad de la pyme: una propuesta de contingencias (Martins y Rialp, 2013).

5.3.2 Revistas cuartil 4

- Estrategia e innovación en las mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013 (Tarapuez *et al.*, 2016).
- Análisis evaluativo a los procesos de *marketing* en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín (Cepeda *et al.*, 2017).

De acuerdo con lo expuesto allí, se puede deducir que dos de los principales componentes para lograr un éxito empresarial son la innovación, que se logra a partir de la incorporación de nuevas tecnologías o la adaptación de las empresas a las tecnologías existentes, y la investigación, que requiere que las empresas hagan un estudio completo del mercado objetivo al cual quieren acceder y se mantengan a la vanguardia de las tendencias del mercado.

Gráfica 11. Éxito empresarial

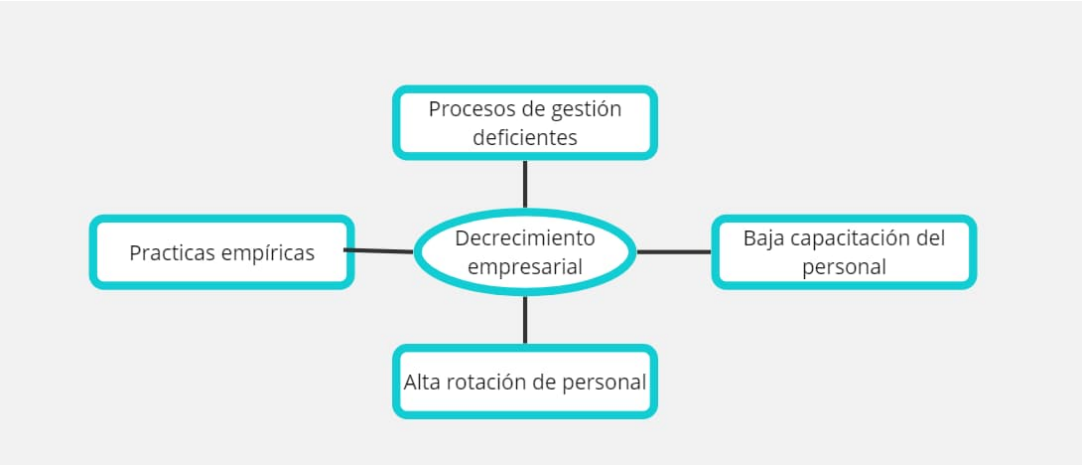


Fuente: Elaboración propia.

Nota: Camino propuesto para encontrar el éxito empresarial.

Un factor común que se expone en las diferentes revistas es el relacionado con las prácticas que llevan a que una empresa no pueda tener un crecimiento en el tiempo, las cuales se pueden observar a continuación:

Gráfica 12. Decrecimiento empresarial



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Principales factores que determinan el decrecimiento empresarial.

Una de las fortalezas más importantes que se puede observar en el éxito empresarial es una ingeniería de procesos bien estructurada, que permita que todas las áreas de una empresa puedan converger hacia un mismo objetivo y que, por lo tanto, se puedan entender las buenas y las malas prácticas que se puedan ejecutar a lo largo del tiempo.

Gráfica 13. Ingeniería de procesos empresarial

Fuente: Elaboración propia.

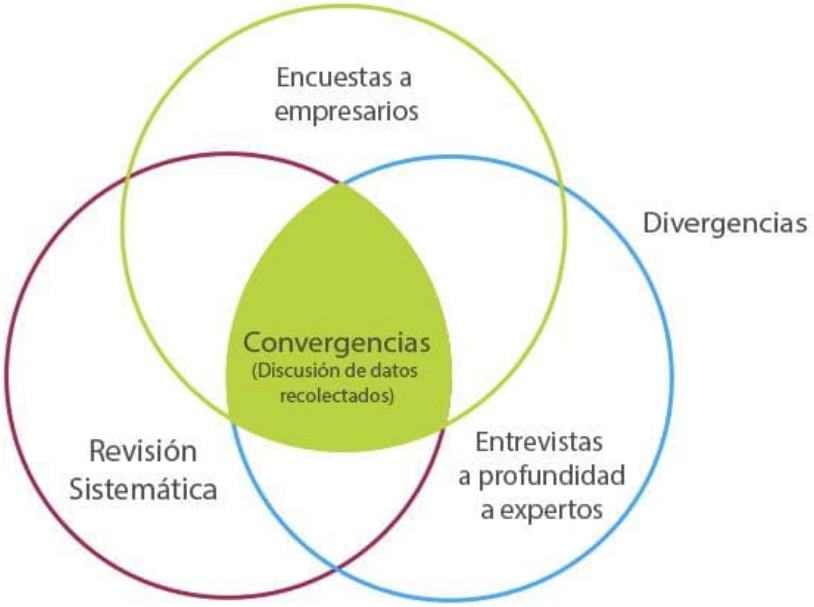
Nota: Principales actores de la ingeniería de procesos.

5.4 Triangulación convergente

Esta estrategia de investigación permitió comparar y contrastar resultados producto de diferentes técnicas de recolección de información. Durante el proceso, integramos métodos de investigación tanto cualitativos como cuantitativos para enriquecer y fortalecer el análisis.

Una vez obtenidos los resultados, implementamos este eficaz método que brindó rigor y confiabilidad a la investigación, con el cual se pudo mantener una visión más completa de los resultados producto de la diversidad de fuentes de datos, y a través del debate se generaron conclusiones por objetivos y conceptos que contribuyeron a una comprensión más amplia para validar los resultados.

Gráfica 14. Esquema de triangulación convergente implementado



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Relación de los métodos usados en la investigación y su esquema de convergencias y divergencias, de la triangulación convergente.

5. Conclusiones

Teniendo en cuenta que el objetivo general de la presente investigación es consolidar la propuesta de valor para la creación de la agencia/aceleradora integral de mercadeo para pymes en el Eje Cafetero, se evidencia que la innovación y la investigación juegan un papel primordial para que las empresas crezcan y se sostengan; si las pymes no invierten en estos aspectos, las probabilidades de que cierren tienden a aumentar.

Desde la variable modelos de negocio, encontramos que la gran mayoría forma sus ideas de negocio sin desarrollar ejercicios de investigación o conocimiento del consumidor, y esto va de la mano con los porcentajes de empresas que sobreviven después de 5 años. Así mismo, las empresas que invierten en investigación tienen un mejor conocimiento del cliente, de sus deseos, sus demandas y la manera en que pueden interactuar desde el *branding* y toda la experiencia, lo que les genera un mejor retorno de la inversión.

A la hora de emprender, los modelos de negocio de los emprendedores deben ponerse en marcha de una manera liviana, tal como lo establece la metodología *lean startup*, buscando obtener ventas de manera rápida y una retroalimentación por parte del cliente; además, el cliente debe hacer parte de la construcción del producto e ir cocreando junto con el emprendedor.

En este punto es vital saber que los modelos de negocio deben girar en torno al problema que le resuelven al cliente y la manera en que simplifican o mejoran su experiencia; a medida que es mayor el problema que resuelven, mayor es la garantía de supervivencia y crecimiento para la empresa.

Desde la óptica de la propuesta de valor, la agencia consultora debe partir de un diagnóstico profundo del momento de vida del emprendimiento, sus dolores y reales

problemáticas a trabajar; así mismo, debe entregar insumos de investigación y toma de decisiones a sus clientes. Desde la perspectiva del emprendedor al cliente final, el producto cobra sentido en la medida en que se identifica con un público objetivo claro, con capacidad de compra, al cual entregarle valor.

Se debe concientizar a las compañías de que es la innovación constante la que permite a las empresas continuar vigentes en el mercado, desarrollando nuevos productos y soluciones que sean sostenibles en el tiempo, siendo así la investigación de mercados determinante para una agencia de consultoría que entrega insumos al área de innovación.

La variable *branding* se establece como una estrategia que conecta la identidad, los valores y los productos de la compañía con los intereses de sus públicos objetivo, y llegados a este punto, si bien se debe escoger un buen *naming*, identidad visual y eslogan, para etapas tempranas de los emprendimientos, no tiene una alta relevancia en los factores de éxito. Esta variable cobra relevancia en la etapa de crecimiento, cuando debemos generar aceptación por parte de los mercados a los cuales se desea ingresar. Así mismo, esta variable debe ser flexible y adaptarse a los procesos de innovación de la compañía, y estar en constante evolución.

Desde la variable *target*, clientes y consumidores, el éxito de los emprendedores está relacionado con la claridad con la cual una empresa conoce a su público objetivo y enfoca sus estrategias comerciales, de marca y publicidad para llegar a él. Es por ello que la investigación cobra un nivel de importancia superior, ya que es la única herramienta que nos permite conocer a profundidad a este cliente, y es por eso que desde la agencia de consultoría en *marketing* desarrollaremos un departamento de investigación para conocer a profundidad los mercados y a los consumidores, para alinear a nuestros clientes con sus consumidores.

En cuanto a la variable comunicación publicitaria, si bien está dirigida al contacto 1 a 1 a través de ferias, redes sociales y eventos presenciales, debe estar basada en el conocimiento del cliente. Uno de los errores de los emprendedores es comunicar sin lograr impactar positivamente al receptor del mensaje, por desconocimiento del público al cual va dirigido.

En la categoría de *branding* se pudieron obtener resultados de variables como la construcción y el propósito de la marca; de igual manera se indagó sobre las categorías de publicidad, promoción y comercialización, analizando variables de estrategias de comunicación, canales y tácticas de relacionamiento con los clientes.

Finalmente, desde la revisión sistemática podemos obtener consistencia y generalización de los resultados encontrados en cada una de las revistas indexadas, teniendo la posibilidad de comparar. Sin embargo, fueron pocas las revistas que se encontraron para el rango de estudio establecido, el cual fue Iberoamérica, analizado desde las palabras claves propuestas (pymes, *marketing*), y también que hicieran referencia específica a los objetivos principales del presente trabajo; por lo tanto, las búsquedas debieron ser exhaustivas.

Las entrevistas a expertos nos permiten concluir la importancia de la investigación para identificar una problemática que resolver a un público objetivo. Conocer muy bien a este consumidor, sus deseos, demandas y formas de interactuar con la solución que estoy brindando determinará el éxito de la estrategia de marca, el *pricing*, la publicidad y las demás acciones que se implementarán desde la marca a desarrollar.

La aplicación del instrumento de encuestas a empresarios de los diferentes sectores de la economía en el Eje Cafetero permitió recopilar información valiosa en términos numéricos y porcentuales, así como opiniones e identificación de tendencias

relacionadas en las categorías de modelo de negocios, donde se analizaron variables financieras, factores de éxito e inversión en capacitación para la operación de su negocio.

Al obtener estos resultados, se pueden personalizar estrategias de *marketing* para grupos o empresas de sectores específicos; por otro lado, visualmente es más fácil identificar oportunidades de mejora.

Con la inclusión de preguntas abiertas, se pudieron recopilar comentarios y opiniones adicionales que pueden ofrecer una comprensión más profunda de la manera como operan y como afrontan los desafíos en términos de mercadeo, lo cual le permite a la agencia de consultoría usar esta información para adaptar los servicios y las soluciones a ofertar.

De esta manera se logra concluir la pertinencia de una agencia consultora de *marketing* para emprendedores y pymes, con una propuesta de valor orientada hacia la investigación, que abarque el conocimiento del cliente, los mercados, la competencia y el *pricing*, que esté dirigida a retar los procesos de innovación en las compañías y que entregue un modelo ágil de validación de las ideas de negocio en sus mercados.

Referencias

Aguilera, R. (2014). ¿Revisión sistemática, revisión narrativa o metaanálisis? *Revista de la Sociedad Española del Dolor*, *21*(6), 359-360. https://dx.doi.org/10.4321/S1134-80462014000600010.

Bancoldex (2018, julio 30). ¿Qué es una pyme? *Bancoldex*. https://www.bancoldex.com/es/que-es-una-pyme-1338#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20Pyme%20hace%20referencia,SMMLV%20y%20hasta%2030.000%20SMMLV%20*.

Börger, A., Figueroa, R., y Vecchiola, Y. (2009). Éxito y fracaso empresarial. *Revista de la Facultad de Ingeniería*, *23*, 36-45. https://revistaingenieria.uda.cl/Publicaciones/230005.pdf.

Buitrago, J. A. (2014). Emprendimiento en Colombia. *Administración & Desarrollo*, *43*(59), 7-21. https://doi.org/10.22431/25005227.101.

Cámara de Comercio de Pereria (2022, diciembre). *Algunos datos de interés del Censo empresarial 2022*. Pereira: Cámara de Comercio Pereira. https://www.camarapereira.org.co/es/censoempresarial.

Cepeda, S. D., Velásquez, L. J., y Marín, B. E. (2017). Análisis evaluativo a los procesos de *marketing* en la internacionalización de las pequenas y medianas empresas de alimentos de Medellín. *Estudios Gerenciales*, *33*(144), 271-280. https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.006.

Chesbrough, H., y Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, *11*(3), 529-555.

https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529.

Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones.* Ciudad de Mexico: MacGraw-Hill Interamericana. https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf.

Cisneros, A. J., Guevara, A. F., Urdánigo, J. J., y Garcés, J. E. (2022). Técnicas e instrumentos para la recolección de datos que apoyan a la investigación científica en tiempo de pandemia. *Dominio de las Ciencias, 8*(1), 1165-1185. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383508.

Confecámaras (2023, enero 24). *Más de 310 mil en empresas se crearon en Colombia en 2022.* Bogotá: Confecámaras. Red de Cámaras de Comercio. https://confecamaras.org.co/noticias/865-mas-de-310-mil-en-empresas-se-crearon-en-colombia-en-2022.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4.ta ed.). Los Ángeles: SAGE Publications. https://www.google.com.co/books/edition/Research_Design/4uB76IC_pOQC?hl=es-419&gbpv=1.

De Jaime Eslava, J. (2012). *Pricing: nuevas estrategias de precios* (4.ta ed.). Madrid: Esic Editorial. https://books.google.com.ec/books?id=R0I-T5x9M0MC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false.

Fernández, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas. Anales de Investigación, 11*(11), 64-78. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5704542.

Global Entrepreneurship Monitor (2021). *GEM 2020/2021 Global Report.* Global Entrepreneurship Research Association. https://www.gemconsortium.org/report/gem-20202021-global-report.

Godás, L. (2006). El ciclo de vida del producto. *Ámbito Farmacéutico Gestión Farmacéutica*, *25*(8), 110-115. https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-pdf-13094134.

Gómez, J., Llonch, J., y Rialp, J. (2010). Orientación estratégica, innovación y resultados en pymes de nueva creación: el rol del *marketing*. *Cuadernos de Gestión*, *10*, 85-110. https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320134004.pdf.

Gonzales, C., y Martines, J. L. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: Referentes conceptuales. *Dimensión Empresarial*, *12*(2), 107-116. https://www.researchgate.net/publication/287565899_Gerencia_Estrategica_E_Innovacion_Empresarial_Referentes_Conceptuales.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ta ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill. https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf.

Higuerey, E. (2019, mayo 7). Propuesta de valor: Qué es y cómo elaborar la propuesta perfecta para tus clientes. *Rockcontent.* https://rockcontent.com/es/blog/propuesta-de-valor/.

Hoyos, R. (2016). *Branding: el arte de marcar corazones.* ECOE Ediciones. https://www.ecoeediciones.mx/wp-content/uploads/2016/03/Branding-1ra-Edicio%CC%81n.pdf.

La República (2017, octubre 18). Solo 55 % de las empresas sobreviven el primer año. *La República.* https://www.larepublica.co/especiales/emprendimiento/solo-55-de-las-empresas-sobreviven-el-primer-ano-2560248.

La República (2021, julio 12). Colombia, entre los países de la Ocde con menos empleados en el sector público. *La República.* https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-entre-los-paises-que-tienen-menos-empleados-en-el-sector-publico-3199108.

Linder, J., y Cantrell, S. (2000). *Changing business models: Surveying the landscape.* Institute for Strategic Change. http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf.

Llamas, F. J., y Fernández, J. C. (2018). La metodología *lean startup:* Desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*, 79-95.

Márquez, N. (2022, noviembre 15). ¿Qué es un modelo de negocio? *Linkedin.* https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-un-modelo-de-negocio-n%C3%A9stor-m%C3%A1rquez/.

Martins, I., y Rialp, A. (2013). Orientación emprendedora, hostilidad del entorno y la rentabilidad de la pyme: una propuesta de contingencias. *Cuadernos de Gestión*, *13*(2), 67-88. https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/10257/110297iz.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Milan, K. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión* (3.ª ed.). Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo Ginebra. https://test.comprasestatales.gub.uy/Pliegos/pedido_310055.pdf.

Mintrabajo (2019, septiembre 26). “Mipymes representan más de 90 % del sector productivo nacional y generan el 80 % del empleo en Colombia”: ministra Alicia Arango. *Mintrabajo*. https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango.

Mulyana, M., Zakaria, Z., y Mahmood, R. (2021). Designing architectural marketing capabilities to increase the performance of small and medium-sized enterprises. *RAE-Revista de Administração de Empresas, 61*(4), 1-16. https://www.scielo.br/j/rae/a/VFQyz3jPRSLf6rq6rMZwndg/?format=pdf&lang=en.

Navia, C., y Jurado, J. L. (2019). Estrategia mejora en el proceso de atracción y mantenimiento de clientes potenciales, mediante el uso de contenidos basados en experiencias de gamificación. *Revista Guillermo de Ockham, 17*(1), 85-91. https://doi.org/10.21500/22563202.4167.

Naciones Unidas CEPAL (2013). *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2013: tres décadas de crecimiento económico desigual e inestable.* Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://www.cepal.org/es/publicaciones/1085-estudio-economico-america-latina-caribe-2013-tres-decadas-crecimiento-economico.

Ollé, R., y Riu Vila, D. (2004). El reto de construir marca día a día. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 22-25. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=957692.

ONU (2015, septiembre 25). Objetivos de desarrollo sostenible. *ONU.*

https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/.

Portafolio (2016, septiembre 7). En fotos / Siete de cada diez nuevas empresas fracasan antes de los 5 años. *Portafolio.* https://www.portafolio.co/negocios/el-numero-de-empresas-que-fracasan-en-colombia-500176.

Portafolio (2021, febrero 23). Colombia perdió 509.370 micronegocios por la crisis. *Portafolio.* https://www.portafolio.co/negocios/colombia-perdio-509-370-micro-por-la-crisis-segun-dane-549417.

Raddaradmin (2021, marzo 20). Los hogares recuperan el interés por ir de compras. *Raddar.* https://raddar.net/noticia/los-hogares-recuperan-el-interes-por-ir-de-compras/.

República de Colombia (2004). Ley 905 de 2004. Por la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Congreso de la República de Colombia. Agosto 2 de 2004. DO. N45628.

Ricart, J. E. (2009). Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review, 23,* 12-25. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282002.

Roure, J., de San José, A., Segurado, J. L., y Parra, C. (2016). *Aceleradoras para emprendimiento social: Modelos de aceleración y ecosistemas de apoyo en América Latina y el Caribe.* Barcelona: IESE Business School. https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0419.pdf.

Rubio, A., y Arágón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, *2*(1), 49-63. http://hdl.handle.net/10810/7024.

Schumpeter, J. A. (2003). *Capitalism, socialism and democracy.* Taylor & Francis e-Library. https://periferiaactiva.files.wordpress.com/2015/08/joseph-schumpeter-capitalism-socialism-and-democracy-2006.pdf.

Semana (2016, marzo 30). ¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría? *Semana.* https://www.semana.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-importancia-de-la-consultaria-en-el-sector-empresarial/221898/.

Semana (2023, abril 14). Ojo: en Colombia, la falta de información sobre el cliente está entre las causas del cierre de las pymes. *Semana.* https://www.semana.com/economia/management/articulo/ojo-en-colombia-la-falta-de-informacion-sobre-el-cliente-esta-entre-las-causas-del-cierre-de-las-pymes/202331/.

Sevilla, A. (2020, marzo 1). EBITDA. *Economipedia.* https://economipedia.com/definiciones/ebitda.html.

Solero, M. P. (2010, diciembre 1). El papel de las empresas en la economía. *El Economista.* https://www.eleconomista.es/primer-empleo/noticias/2647107/12/10/El-papel-de-las-empresas-en-la-economia.html.

Sterman, A. (2013). *Cómo crear marcas que funcionen.* Bogotá: Ediciones de la U.

Tarapuez, E., Guzmán, B. E., y Parra, R. (2016). Estrategia e innovación en las mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, *32*(139), 170-180. https://www.redalyc.org/pdf/212/21246274008.pdf.

Taylor, S. J., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* Buenos Aires: Paidós. https://pics.unison.mx/maestria/wp-content/uploads/2020/05/Introduccion-a-Los-Metodos-Cualitativos-de-Investigacion-Taylor-S-J-Bogdan-R.pdf.

Turtetti, P. (2018). *El ROI de marketing y ventas: Cálculo y utilidad nuevo estandar de rendimiento.* Madrid: ESIC Editorial.

Varela, M. (2020). *El propósito de marca: Valoración y actitudes del consumidor* [Tesis de maestría, Universidad de Valladolid]. Valladolid: UVadoc, Repositorio Documental UVa. https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/46053/TFG-E-1069.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Varela, R. (2008). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas* (3.ª ed.). Bogotá: Pearson Educación. https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjo_rGqk8__AhUAAAAAHQAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Fs49fcc581ae900b19.jimcontent.com%2Fdownload%2Fversion%2F1459720725%2Fmodule%2F13123776030%2Fname%2F231047690-Innovacion-Empresarial.pdf&psig=AOvVaw0b8lpkA9HPtRn52Zes2W3l&ust=1687257405237418&opi=89978449.

Zikmund, W. G., y Babin, B. J. (1998). *Investigación de mercados* (9.ª ed.). Ciudad de México: Cengage Learning. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45648745/libro_Investigacion-de-Mercados.pdf?1463342288=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DINVESTIGACION_DE_MERCADOS.pdf&Expires=1687175220&Signature=OtQeQR10aWMyZlXzgyn5xXvsvvKqvh2nH9qf20UQHNgZz5cVUQH8Bn~YYsy3B6w~1GYVeAuXQb-fmmWGxXOlsyKVJe47NfW9GhZcSUwr6hUwvbFRZKnGuYaHUIVKAeKfWyLX2GijfRnJc5fFSRmASTeGnhjIP~DIm9twfXHZTOmYgrODSI0gbpA~FWYlVqwTsM8zMAySnxj7C0fenr6LyS8u0V-5O6AV7cTU1O~CqtiYRor5xLjF9Zfj6VNXqvmNdtCVK8MljaAMqRPPrUyc8uTCVC~0zpR1wfk0h5odke2sS7Skwx7sQtOr5Nq6J9jVIlV40VwwuGGtbofh69dtGw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario para entrevista semiestructurada a profundidad

Anexo 2. Encuesta con preguntas de selección múltiple y abiertas

Anexo 3. Formato para revisión sistematizada de información

Anexo 4. Base de Datos Comerciantes 2022 de la Cámara de Comercio de Pereira