

**IMPULSO
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

**VIVIANA VALENCIA PÉREZ
MARIANA OCAMPO ARROYAVE
IVÁN MONTERO GONZÁLEZ**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO – UNIVERSIDAD CES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
MEDELLÍN
2014**

**IMPULSO
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

**VIVIANA VALENCIA PÉREZ
MARIANA OCAMPO ARROYAVE
IVÁN MONTERO GONZÁLEZ**

**Plan de Empresa para optar por el título de Especialista en Gerencia de
Mercadeo**

ASESOR

Olga Lucía Restrepo Botero

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO – UNIVERSIDAD CES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO**

MEDELLÍN

2014

TABLA DE CONTENIDO

CONTENIDO	PÁG.
BRIEF. RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO	7
I. PRIMERA PARTE: GENERALIDADES DEL NEGOCIO	14
1.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	14
1.1.1 Misión	14
1.1.2 Visión	14
1.2.3 Objetivos	14
1.1.4 Descripción de la idea de negocio	14
1.2. RECURSO HUMANO	15
1.2.1 Resumen hojas de vida	15
1.2.2 Historia del equipo: complementariedad	16
1.2.3 Organigrama	17
1.2.4 Tipo de organización	17
1.3. ENTORNO	18
1.3.1 Descripción del sector y PIB	18
1.3.2 Retos y desafíos del sector	20
1.3.3 Impacto de los TLCS	21
II. SEGUNDA PARTE: MEZCLA DE MERCADEO	22
2.1. PRODUCTO	22
2.1.1 Definición del producto o línea de productos	22
2.1.2 Características diferenciadoras: Ventajas competitivas y ventajas comparativas	28
2.1.3 Necesidades del mercado que va a cubrir el producto	28

2.1.4 Nivel de posicionamiento del producto	28
2.2. MERCADO	29
2.2.1 Zona geográfica	29
2.2.2 Tendencia del mercado	30
2.2.3 Segmento del mercado que se quiere cautivar.	31
2.2.4 Público objetivo. Cliente	31
2.2.5 Consumidor	31
2.2.6 Influenciador de compra	31
2.3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	32
2.4. COMPETENCIA	38
2.4.1 Directa	38
2.4.2 Indirecta	39
2.5. PRECIO	39
2.5.1 Sistema de fijación de precios	39
2.6. DISTRIBUCIÓN	40
2.6.1 Canal	40
2.6.2 Porcentaje de las ventas dedicado a la distribución	42
2.7. IMAGEN CORPORATIVA	42
2.7.1 Nombre	42
2.7.2 Asociación del nombre	42
2.7.3 Elementos del Logo	42
2.7.4 Colores	43
2.7.5 Utilización del logo: tamaño y usos	43
2.7.6 Aspectos psicológicos y de asociación que quiere reflejar la	43

marca	
2.7.7 Tipo de comunicación que vamos a utilizar: tono	44
2.8 PUBLICIDAD – PROMOCIÓN	44
2.8.1 Medios	44
2.8.2 Cuantificar cada medio	46
2.8.3 Ferias a participar	47
2.8.4 Mercadeo relacional	47
III. TERCERA PARTE: CONSTITUCIÓN DEL BIEN O SERVICIO	51
3.1. PARTE FINANCIERA	51
3.1.1 Costos fijos, costos variables	51
3.1.2 Punto de equilibrio	52
IV. CONCLUSIÓN: ANÁLISIS DOFA	53
V. BIBLIOGRAFÍA	54

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las empresas año 2013	10
Tabla 2. Actividades equipo de trabajo	16
Tabla 3. Distribución geográfica de la industria textil y confección en Colombia	33
Tabla 4. Constitución de sector empresarial textil en Antioquia	34
Tabla 5. Cuantificación de medios	46
Tabla 6. Matriz de Costos	51
Tabla 7. Matriz DOFA	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama	17
Gráfico 2. Estrategias de posicionamiento	29
Gráfico 3. Flujograma distribución y atención al cliente	41
Gráfico 4. Matriz de diferenciación de públicos	48

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Logo Impulso Comunicación Estrategia	42
--	----

BRIEF. RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO

¿Qué vamos a hacer?

Una empresa que ofrezca soluciones integradas de acuerdo a las necesidades de comunicación interna de las Pymes en Medellín a bajo costo.

De esta manera, estaremos buscando alinear nuestra estrategia con el modelo de bajo costo o *low cost*, que se caracteriza por ofrecer precios bajos sin sacrificar la calidad del producto o servicio, ya que debido a la crisis económica mundial “el consumidor se ha acostumbrado a que en sus decisiones de compra haya casi siempre una o varias alternativas que apuesten por abaratar los precios en relación con sus competidores”¹.

Este modelo en la mayoría de los casos es aplicado siguiendo los siguientes pasos:

- Reducir al mínimo la estructura de costos.
- Mantener el margen de beneficio.
- Ofertar lo básico.
- Aprovechar Internet (Redes sociales).

¿Cuál es la justificación?

Las 23.000 MiPymes existentes en Colombia corresponden al 96% de las empresas del país². Este gran volumen de empresas representa una oportunidad para esta iniciativa de negocio. Las Pymes cuentan con recursos limitados por lo que direccionan sus inversiones a la operación que les representa ventas y por ende aumento en sus ingresos, olvidando temas importantes como la comunicación al interior de la organización.

Problemáticas más recurrentes

La falencia en comunicación en el árbol organizacional en las Pymes es una de las variables que afectan su permanencia en el mercado,

Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Para los dueños de Pymes, las razones del fracaso es necesario buscarlas fuera de las empresas, pero los analistas empresariales se

¹ Sans, Marina. Modelo de negocios Low Cost. <http://pymerang.com/gestion-y-administracion-de-negocios/direccion-general/259-modelo-de-negocio-low-cost> Última consulta:

² Un país de pymes Periódico El Espectador <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes> Última consulta: 08/04/2013

orientan más a identificar las causas del fracaso en las propias Pymes y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables³,

por lo tanto uno de los grandes retos es sensibilizar a los dueños y directivos de estas organizaciones sobre la importancia que la comunicación tiene para el desarrollo efectivo y eficaz dentro de sus procesos de comunicación.

El poder contribuir a la estabilidad y permanencia en el mercado de las Pymes aporta al desarrollo económico de la región al generar empleos estables elevando la calidad de vida de las personas.

¿Cuál es la motivación?

La motivación de esta iniciativa de negocio es la Afiliación, ya que busca fortalecer las relaciones en el corto, mediano y largo plazo en todas las áreas de la organización.

Actualmente existen varios obstáculos para el adecuado desarrollo y crecimiento de las Pymes:

- Poco acceso al Sistema Financiero: Esto se presenta principalmente por las exigentes condiciones de créditos y la poca oferta de líneas de crédito. De acuerdo con la distribución geográfica de las Pyme en el país, en la ciudad de Medellín es donde se percibe un grado de dificultad mayor para cumplir con las condiciones del crédito con un porcentaje del setenta y cuatro por ciento de los empresarios.

“Otro aspecto importante es el de la antigüedad de la empresa, debido que cerca del setenta y uno por ciento de las empresas Pymes son jóvenes (menores de seis años) y las más antiguas (mayores de veintidós años) perciben las condiciones del crédito más restrictivas que los empresarios de los otros rangos. Las empresas más jóvenes por su falta de historial crediticio y las más antiguas porque la relación comercial se basó en los avales del dueño y no en la empresa, él mismo es quien tiene el Know How del negocio y hoy en día es una persona mayor, y representa un mayor riesgo”⁴.

Complementando lo anterior según la investigación “La Realidad de las Pyme en Colombia”, realizada por FUNDES, “las Pymes utilizan

³Soriano, Claudio. El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿por qué? <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm> Última consulta: 08/04/2013

⁴Fierro, Julián. Las Pyme en Colombia. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uur1CbLoWTgJ:repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7776/1/FierroDuranCesarJulian2012.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

diversas fuentes de financiación, la participación de las mismas es: créditos bancarios (treinta y dos por ciento), seguida de capital propio (veinticuatro por ciento), proveedores (dieciocho por ciento), corporaciones financieras (siete por ciento), créditos de particulares (seis por ciento) y cheques posfechados (cuatro por ciento)⁵.

Teniendo en cuenta esta dificultad de las Pymes para acceder a más capital mediante el sistema financiero del país se entiende la necesidad de las mismas de obtener bajos costos en los servicios adicionales que requieren.

- Referente al Clima Organizacional: existen aspectos propios de las organizaciones que influyen directa o indirectamente en el comportamiento laboral de las personas, dentro de estas se destacan los procesos de comunicación, estilos de liderazgo, clara definición de los objetivos, entre otros; y teniendo en cuenta que el clima organizacional puede darnos una dimensión de la calidad de vida laboral y que tiene una relación directa y gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización, es necesario que las Pymes se concienticen de su importancia. Sin embargo en la actualidad las Pymes tienden a relegar o incluso ignorar la necesidad de contar con un saludable clima organizacional que le genere bienestar a sus empleados y por ende un mejor desempeño y rendimiento de los mismos.
- Referente al Talento Humano: en las Pymes encontramos que cerca del 28% de las personas que laboran en ellas cuentan con un máximo grado de escolaridad técnico, por lo que hay una latente necesidad de capacitación en diversos temas que pueden resultar básicos pero de gran valor para una mayor eficiencia de modo que se obtengan mejores resultados laborales dentro de la organización.

¿Para quién?

Pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Medellín.

“Clasificación de empresas en Colombia

En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la

⁵Rodríguez, Astrid. La realidad de la Pyme colombiana <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf> Última consulta: 10/04/2013

Ley 590 de 2000 conocida como la Ley MiPymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).

Tabla 1.
Clasificación de la empresas año 2013”⁶

Tamaño	Activos Totales SMMLV	Número de empleados
Microempresa	Hasta 500	1-10
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000	11-50
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000	51-200
Grande	Superior a 30.000	Más de 200
SMMLV para el año 2013 \$589.500		

¿Qué oportunidad existe?

El apoyo constante que brindan entidades tanto gubernamentales como privadas a la creación y consolidación de las Pymes Antioqueñas ha venido propiciando un ambiente empresarial estable, que le permite a este segmento no solo mantenerse en el mercado sino disminuir el número de fracasos.

“En Antioquia de 100 empresas constituidas, 29 desaparecen al tercer año, al séptimo año el acumulado es de 42 y a los 10 años han cerrado 47 empresas; lo que indica que “el porcentaje de empresas que desaparecen respecto a las que permanecen activas va disminuyendo con los años”⁷.

La atención permanente que estas empresas le otorgan a la permanencia en el mercado y al cuidado de la inversión realizada son oportunidades para esta iniciativa, ya que brindar soluciones de comunicación a bajo costo representa tanto apoyo como ahorro para los empresarios, quienes en

⁶ Bancoldex <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?conid=315&catid=112> Última consulta: 08/04/2013

⁷ Informe Empresas sólidas bases de un crecimiento sostenible. http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/anif_18_mayo2011.pdf Última consulta: 10/04/2013

ocasiones fallan en la manera en que se desarrollan los procesos internos y/o en la manera en que se relacionan con sus empleados.

Actualmente, existen dos ejes temáticos en los que se están apalancando las Pymes para desarrollarse:

1. Banca multilateral

La Banca Multilateral es una de las fuentes de contratación de préstamos o financiación externos que están usando las Pymes con más frecuencia por ser más accesibles que la banca tradicional y por apoyar proyectos productivos específicos con los que ayudan a desarrollar su potencial innovador y de acceso a mercados externos. Se le denomina Banca Multilateral a todos los Bancos de Desarrollo como el Banco Interamericano de Desarrollo-BID, Banco Mundial, la Corporación Andina de Fomento, entre otros.

Esta banca ha “tenido un papel importante al permitir el acceso a fuentes de financiación a países en desarrollo, con el objetivo principal de impulsar la construcción de infraestructura, fortalecer las instituciones y permitir la ejecución de políticas públicas”⁸.

En Colombia, las bancas multilaterales con mayor presencia son el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Andina de Fomento (CAF).

2. TLC

Ahora que el país busca ingresar de lleno al comercio internacional, a través de la firma de TLC con economías de todo el mundo, la competitividad de nuestro sistema empresarial e industrial sigue siendo la mayor de las preocupaciones para que este proceso no afecte la economía colombiana.

Si es claro que los avances en competitividad en los últimos años han sido pocos. Hoy las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, tienen desventajas frente a las multinacionales que llegan al país, y a la llegada de

⁸El papel de la banca de inversión en proyectos financiados por bancos multilaterales <http://www.bancainversionbancolombia.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=MDT-Type&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3B+filename%3Dmyfile&blobheadervalue3=abinary%253B%2Bcharset%253DUTF-8&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1266523564264&ssbinary=true> Última consulta: 29/09/2007

productos importados que resultan más atractivos para el consumidor por sus menores precios.

Esto obliga a las empresas a realizar ajustes en sus estrategias y en su funcionamiento interno, en donde lo más importante es tener en cuenta los recursos y las capacidades con las que se cuentan.

Es importante que las entidades gubernamentales se enfoquen en las Pymes para que estas se ajusten y adapten a los nuevos mercados, pues como mencionamos, es en estas empresas donde se encuentra la mayor fuerza laboral del país.

Algunos de los principales problemas de las Pymes colombianas frente a los mercados internacionales son:

- La baja competitividad
- La inmadurez en la gerencia.
- La falta de estrategias.
- La falta de innovación - renovación que permita tener ventajas competitivas verdaderas.
- La improvisación

En el país se deben buscar mecanismos para incentivar más el consumo de la producción nacional. Hay que tener en cuenta que las economías norteamericanas y europeas han optado por proteger su producción a través del incentivo del consumo nacional frente a las crisis que sufren desde hace varios años.

Ningún país en la historia económica se ha desarrollado sin proteger su mercado interno, esa es la base. Es por ello que, más que hablar de los desafíos para que las empresas sean competitivas, el Estado está obligado a tomar partida y ser guardián del desarrollo industrial.

Al querer competir en el mercado internacional, como país estamos condicionados a empezar a jugar bajo las normas que rigen estos comercios, lo cual puede dejarnos en desventaja pues la competencia tiene más experiencia y está mejor adaptada.

El ajustarnos a estas normas puede llevarnos a perjudicar nuestra industria. Ya que enfrentarse a grupos financieros con grandes capitales y con mucha experiencia en procesos de obtención de licencias internacionales no es una tarea nada fácil. Ahí las Pymes colombianas muy poco tienen que hacer.

Vamos a terminar convertidos en consumidores de productos importados y la base productiva del país, industrial y agrícola quedará muy débil.

Abrir totalmente las puertas a los capitales extranjeros es un riesgo para nuestra industria. Los principales desafíos para evitar resultados perjudiciales para la economía están en recuperar y fortalecer el mercado interno de lo que producimos.

¿Cómo?

- Sensibilizar a los propietarios y directivos de las compañías en cuanto a la importancia de la comunicación.
- Encuestas de satisfacción en cada una de las áreas.
- Programas de capacitación y entrenamiento.
- Análisis y estudio de los procesos de las Pymes.
- Conocimiento del sector.

La iniciativa se desarrollará en Medellín y el área metropolitana, en un plazo no mayor a dos años.

I. PRIMERA PARTE: GENERALIDADES DEL NEGOCIO

1.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

1.1.1 MISIÓN

Nuestra razón de ser es generar y crear soluciones integrales de comunicación interna para las Pymes de Medellín, basados en procesos acordes a sus necesidades, contribuyendo así a su productividad y al desarrollo de las personas que las integran.

1.1.2 VISIÓN

En el 2018, ser reconocidos en Medellín como una empresa prestadora de servicios y soluciones integrales en comunicación interna para las Pymes, que apoya su desarrollo y perdurabilidad en el sector en el que se desempeñen; y que aporta a la estabilidad de su recurso organizacional.

1.1.3 OBJETIVOS

- Lograr que la comunicación sea el vehículo de cohesión para la construcción de bases sólidas para las Pymes.
- Estructurar procesos que orienten a la organización al cumplimiento de sus objetivos.
- Contribuir al desarrollo de un ambiente laboral positivo que genere relaciones asertivas en toda la estructura organizacional.

1.1.4 DESCRIPCIÓN

Impulso, Comunicación Estratégica es una empresa que brinda soluciones acordes a las necesidades de comunicación interna de las Pymes de Medellín, a bajo costo. Realizando diagnósticos efectivos de la situación actual de cada una de las empresas para diseñar soluciones que les permita fortalecer y desarrollar las habilidades necesarias para su perdurabilidad.

De acuerdo a Claudio Soriano “Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las Pymes fracasa antes de los 5 años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Para los dueños de Pymes, las razones del fracaso es necesario buscarlas fuera de las empresas, pero los analistas empresariales se orientan más a identificar las causas del fracaso en las propias Pymes y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables”. Por lo tanto uno de los grandes retos es sensibilizar a los dueños y directivos de estas organizaciones sobre la importancia que la comunicación interna tiene para el desarrollo efectivo y eficaz dentro de sus procesos.

1.2. RECURSO HUMANO

1.2.1 Resumen hojas de vida

Viviana Valencia Pérez

Ingeniera Administradora, con experiencia en las áreas de Trade marketing y Publicidad de la compañía Familia Sancela desde hace 5 años, ha estado a cargo del desarrollo de piezas publicitarias que comuniquen asertivamente las actividades y sean de gran apoyo en los puntos utilizados, además de realizar un excelente manejo y control a las ejecuciones presupuestales asignadas.

Hace 1 año es analista de publicidad en para la marca Nosotras donde ha desarrollado y ejecutado estrategias de comunicación en medios masivos, con el fin de apoyar e incentivar la venta, velando por la consistencia y construcción de la marca. Adicionalmente, tiene experiencia en la formulación y seguimiento a las investigaciones de mercado cualitativas para incrementar el conocimiento y la sensibilización hacia las consumidoras, detectando necesidades y preferencias del mercado, apoyando así el proceso de innovación.

Mariana Ocampo Arroyave

Estudiante de especialización en Gerencia de Mercadeo, Comunicadora y técnico en periodismo y comunicación social.

Con experiencia en formulación y desarrollo de planes de mercadeo, comunicación y medios, proyectos de investigación utilizando métodos cualitativos, cuantitativos y mixtos. Ha coordinado medios corporativos y ha

participado en la construcción, diseño y ejecución de iniciativas de mercadeo interno, externo y programas de fidelización.

Viene desempeñándose como comunicadora y analista de mercadeo en la Dirección de Mercadeo Pymes de UNE EPM Telecomunicaciones hace 3 años.

Ivan Guillermo Montero González

Ingeniero Financiero con experiencia profesional en áreas comerciales.

Trabajó con L.Loreda grasas por 2 años y medio en Bucaramanga, y actualmente lleva 6 años con Nestle de Colombia, en donde ha tenido la oportunidad de conocer todos los canales de distribución de la compañía y de vivir en las principales ciudades del país.

Los retos más relevantes de su experiencia dentro de Nestle han sido desempeñarse como gerente encargado de la región Antioquia durante un periodo de 6 meses, teniendo a cargo 7 personas con perfil profesional y alrededor de 40 personas entre mercaderistas e impulsadoras. Otro reto fue trabajar durante un periodo de 6 meses en el área de Trade marketing en Bogotá, experiencia que le permitió conocer a fondo todos los procesos de la compañía y ver el negocio desde el punto de vista estratégico.

1.2.2 Historia del equipo: complementariedad

NOMBRE	RESPONSABILIDAD	ACTIVIDADES
Viviana Valencia Pérez	Área administrativa y financiera	Estados financieros Pago de impuestos Nómina y contratación
Mariana Ocampo Arroyave	Desarrollo de producto	Diseño de productos y servicios alineados a las necesidades del cliente
Iván Montero González	Área comercial	Consecución de clientes Ejecución del diseño de productos y servicios.

Tabla 2. Actividades equipo de trabajo
Fuente: Propia

1.2.3 Organigrama

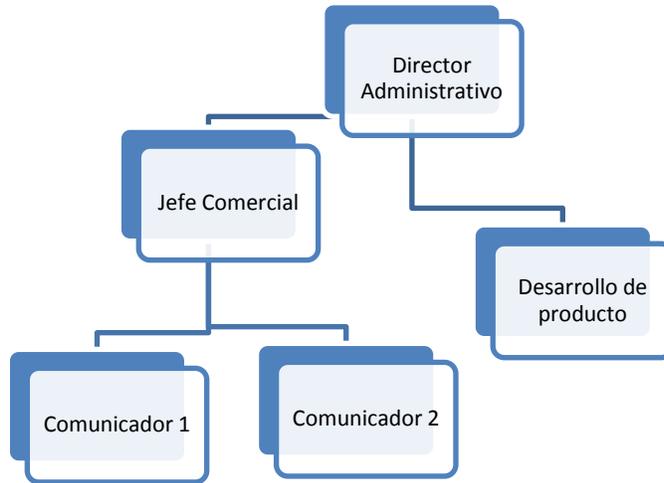


Gráfico 1. Organigrama
Fuente: Propia

1.2.4 Tipo de organización

Empresa de servicios, enfocada en diseñar soluciones de comunicación interna ajustadas a las necesidades de las Pymes de Medellín.

1.3 ENTORNO

1.3.1. Descripción del sector y PIB

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, y ajustada por la ley 905 de 2004 las Pymes se clasifican así:

Microempresa: Cuenta con una planta de personal no superior a los diez trabajadores. Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos salarios mínimos legales vigentes.

Pequeña empresa: Cuenta con una planta de personal entre once y cincuenta trabajadores. Activos totales entre quinientos uno y menos de cinco mil salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Mediana Empresa: Cuenta con una planta de personal entre cincuenta y uno y doscientos trabajadores o Activos totales por valor entre cinco mil uno a treinta mil salarios mínimos legales mensuales vigentes.

A nivel geográfico se presenta una alta concentración de empresas de todos los tamaños, en la que se evidencia la existencia de importantes brechas de desarrollo entre las regiones. Cinco departamentos concentran el 79% de las grandes empresas y el 62% de las microempresas y las MIPYMES del país:

Bogotá tiene el mayor número de MIPYMES con el 22,8%, las grandes de la capital conforman el 36,1% de las empresas.

Antioquia posee el 13,5% de las MIPYMES del país y las grandes el 17,9% de las empresas de esa región.

Valle posee el 9,6% de las MIPYMES del país y las grandes el 9,2 % de las empresas de esa región.

Cundinamarca posee el 6,3% de las MIPYMES y las grandes el 7,3 % de las empresas de esa región.

Santander posee el 5,9% de las MIPYMES y las grandes el 3,5 % de las empresas de esa región.

Atlántico posee el 4,2% de las MIPYMES y las grandes el 5,2 % de las empresas de esa región.

El resto del país posee el 37,8% de las MIPYMES y las grandes el 20,8 % de las empresas⁹.

De acuerdo con las cifras del Dane, (en Colombia) las microempresas conforman el 96,4% de los establecimientos, las pequeñas el 3,0% y las medianas el 0,5%, además generan el 66% del empleo industrial, realizan el 25% de las exportaciones no tradicionales y pagan el 50% de los salarios, de acuerdo con los datos del Ministerio de Desarrollo¹⁰.

Las pequeñas y medianas empresas colombianas, al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía. Generan más del 50% del empleo nacional, lo cual demuestra su importancia y su gran

⁹ Pinzón Fernández, A. Análisis económico del sector mipyme en Colombia durante los últimos 5 años <http://alfredopinzon.obolog.com/analisis-economico-sector-mipyme-colombia-durante-ultimos-5-aos-1216366> Última consulta: 29/09/2013

¹⁰ Ibid

potencial de crecimiento (al comparar su participación en el PIB y el número de establecimientos) pero, a diferencia de los fundamentales que han sido en el notable crecimiento de los países del sudoeste asiático y europeos como Italia y España por su destacada participación en su comercio exterior, el aporte de las Pymes a la balanza comercial ha sido muy reducido.

Sin embargo, este panorama las lleva a convertirse en actores fundamentales en el contexto económico nacional por la generación de empleo, mejor distribución del ingreso, su participación en el conjunto de la industria manufacturera y de servicios, por la flexibilidad laboral y capacidad de adaptación y aprendizaje, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento¹¹.

Dada su relevancia, entidades gubernamentales y no gubernamentales han puesto en marcha programas que apoyan y fortalecen permanentemente su aspecto productivo, financiero, comercial y exportador, entre ellas encontramos: Proexport a través del programa MIPYMES, Sena, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Bancoldex, Fundes, Acopi, entre otros.

A pesar del apoyo estatal brindado y reconociendo el aporte de las MIPYMES al desarrollo del país, éstas también enfrentan grandes dificultades externas, entre las que se pueden destacar las desigualdades en las oportunidades de expansión y exportación de sus bienes, las relaciones con el Estado, las imperfecciones del mercado, que las colocan en desventaja respecto a la gran empresa para aprovisionarse de factores de producción, como capital, tecnología, información sobre oportunidades de negocios de diversa índole, la obtención de recursos y su financiamiento, entre otros¹².

1.3.2 Retos y desafíos del sector.

Las Pymes en general cuentan con las siguientes debilidades en el mundo, y Colombia no es ajena a ellas:

- No perduran en el tiempo. Alto nivel de informalidad.

¹¹ Velásquez Vásquez, Francisco. La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232004000400003&script=sci_arttext Última consulta: 29/09/2013

¹² Ibid

- La poca claridad contable que ofrecen las Pymes, no permiten que haya un buen entendimiento entre estas y los bancos, lo que genera que un negocio o proyecto de inversión no tenga la suficiente credibilidad para que los bancos apoyen estas iniciativas.
- No manejan bien su flujo de caja.
- No prestan atención a posibles negocios en el exterior, se dedican 100% al mercado local.
- Tienen problemas para encontrar buenos proveedores.
- No tienen un óptimo servicio al cliente debido a las dificultades que presentan a nivel interno.
- La urgencia del día a día les impide pensar en las mejoras que deben introducir al negocio.
- Los presupuestos para capacitación son limitados y, por lo general, no se le presta la debida atención al desarrollo personal de los empleados.
- Las Pymes presentan ausencia de sistema de información gerencial, ya que se enfocan demasiado en el área financiera como ventas, liquidez, flujo de caja y rotación de activos, utilizando metodologías inadecuadas de costeo de los productos y servicios sin implementar en sus procesos un sistema de información gerencial para la toma de decisiones que al final del ejercicio se traduce en aproximadamente un costo del 20% del costo total del mismo.
- Existe ausencia en las certificaciones de calidad por parte de estos negocios, siendo por ejemplo la ISO 9000 una carta de presentación que identifica sus procesos adecuados para el desarrollo de productos.
- En Colombia, apenas un tercio de los empresarios Pymes colombianos consultados considera importante el uso de herramientas tecnológicas para su desarrollo. Por un lado, las viejas generaciones de empresarios son particularmente reacios al cambio y a aceptar la tecnificación de procesos que ellos siempre han controlado. Frente al atraso tecnológico de las Pymes colombianas es importante hacerle ver al empresario cuánto puede ganar con el buen uso de la tecnología, lo cual puede ir desde el uso de internet o el correo electrónico, hasta el uso de aplicaciones administrativas para mejorar la gestión de la empresa.

1.3.3 Impacto de los TLC

Así mismo, las políticas gubernamentales como los Tratados de Libre Comercio (TLC) que establecen reglas para que dos países adelanten actividades de intercambio comercial condicionan en muchas ocasiones la

estabilidad y permanencia en el mercado de las Pymes. Los TLC se aprueban en los Congresos de cada país y abren beneficios arancelarios a exportadores e importadores¹³.

Sin embargo, existe una gran preocupación con la apertura que se plantea con los más de 10 TLC vigentes (México; El Salvador, Guatemala y Honduras; CAN; MERCOSUR; Chile; EFTA; Canadá; Estados Unidos; Cuba Unión Europea) entre otros, que aún están en trámite por las diferentes repercusiones negativas que se pueden presentar, especialmente sobre dos sectores de nuestra economía: el campo o sistema agropecuario y las Pymes (pequeñas y medianas empresas).

El primer sector se verá afectado, ya que el campo colombiano no se encuentra totalmente industrializado para poder competir contra los productos agropecuarios de Estados Unidos, ni tiene los suficientes mecanismos de producción y calidad (...)

Las PYMES, el segundo sector, se verá afectado debido a la baja productividad, la baja calidad y los altos costos de producción que las caracteriza, lo que les impide competir en un mercado altamente especializado, llevándolas por ende a su inminente desaparición, lo cual es muy peligroso, ya que éstas generan más del 80% del empleo en el país¹⁴.

Con este panorama se hace necesario fortalecer la planeación de las Pymes y su estructura organizativa, en busca de que puedan establecer planes de acción que los hagan partícipes de la nueva dinámica mercantil en lugar de excluirlos o incluso llevarlos a la desaparición.

¹³ TLC entre Colombia y Estados Unidos. Periódico Portafolio. <http://www.portafolio.co/noticias/tlc-colombia-y-estados-unidos> Última consulta: 2/12/2013

¹⁴ Rendón Restrepo, C. El TLC. <http://web.usbmed.edu.co/usbmed/mercatura/nro4/ventajas.htm> Última consulta: 2/12/2013

II. SEGUNDA PARTE: MEZCLA DE MERCADEO

2.1. PRODUCTO

2.1.1 Definición del producto o línea de productos

Impulso, Comunicación Estratégica ofrecerá tres líneas de producto que apoyen la gestión interna de la comunicación de las Pymes. Esto lo haremos teniendo tres ejes en los que nos enfocaremos, ya que han sido identificados en el mercado como unas de las principales falencias de este tipo de organizaciones. Para brindar estos servicios contaremos con excelentes profesionales que tienen amplia experiencia no solo en los temas relacionados sino con una alta capacidad de comunicar y transmitir sus conocimientos buscando siempre brindar la mayor calidad a nuestros clientes en busca de sus objetivos y de mantener relaciones a largo plazo; por esto debemos realizar primero un diagnóstico a profundidad de la organización en particular para poder brindar la mejor solución ajustada siempre a la realidad de la empresa y de su entorno.

➤ **Comunicación asertiva:**

Generalmente se cree que la comunicación interna es exclusiva de las grandes empresas, pero es nuestro objetivo mostrarles a las Pymes que el mayor capital con el que cuentan son las personas y por ende existe la necesidad de motivarlas, retener a las mejores e infundirles una cultura corporativa de modo que mejoren el clima laboral potenciando la productividad. Es por esto que principalmente ofrecemos a nuestros clientes la integración entre áreas, la fluidez de la información, los canales empleados y su eficacia, y por ultimo un alto grado de pertenencia con la empresa.

- Planeando la comunicación: El diseño y la ejecución de planes de comunicación se realiza analizando las características particulares de cada empresa para poder precisar las estrategias que se realizarán en torno a la gestión de la comunicación y la información, teniendo como objetivo la fidelización de todos los empleados de la organización, de manera que se sientan comprometidos, motivados e involucrados impactando positivamente los resultados y la productividad. A continuación describiremos a grandes rasgos lo que implica dicho Plan de Comunicación:

- Documentación y Diagnostico: es el punto de partida para poder implementar el Plan, cuyo objetivo es valorar el estado de la comunicación interna con el fin de diseñar acciones consecuentes con las necesidades de comunicación de la empresa. Esto se realizará mediante entrevistas a profundidad, a una muestra representativa de empleados, estructurada con preguntas cerradas y abiertas; así como encuestas aleatorias como complemento para validar la información recolectada en las entrevistas. Con las falencias y necesidades identificadas debemos definir los objetivos estratégicos del Plan de Comunicación al igual que los principios que nos darán las bases para que el Plan se lleve a cabo.
 - Análisis y Diseño: Básicamente se resume en la reunión con los responsables del plan para el análisis de los datos reales, su interpretación y conclusión. Es indispensable que en esta fase los empleados formen parte activa de dicha reunión, es decir deben estar representados por un(os) líder(es) que aporte y contribuya a lograr los objetivos del plan. Es aquí donde decidiremos también los canales y herramientas de comunicación, definiéndole a cada uno objetivos, periodicidad, destinatarios y lenguaje para que sean implementados de manera efectiva.
 - Presentación y Ejecución: Para obtener el sentido de pertenencia, se debe exponer de manera clara que cada uno de los empleados son imprescindibles en la gestión de la comunicación y el éxito en la implantación del Plan. Monitorear el impacto causado por cada propuesta, es indispensable para un acertado análisis y retroalimentación por lo que las propuestas se difundirán una a una permitiendo así una adecuada observación.
 - Seguimiento y Evaluación: una vez implementadas las propuestas del Plan de Comunicación y realizado el monitoreo pertinente, es necesario efectuar una evaluación de desempeño de las mismas, confrontando el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Construyendo experiencias: La conceptualización y desarrollo de eventos se basa en que esta actividad no es solo cuestión de

logística, ya que un evento se debe convertir en una experiencia que demuestre la importancia de cada empleado para la empresa, es por esto que nuestra asesoría cobra tanta importancia ya que contamos con la experiencia y el conocimiento para planear y desarrollar un evento que sea representativo para los empleados y comunique claramente los objetivos propuestos en él.

- Informando al día: La divulgación de noticias dentro de las empresas implica tener una implementación adecuada de medios de comunicación interna en las empresas, para ella es necesario realizar un diagnóstico previo (descrito anteriormente). Una vez teniendo claras las capacidades y necesidades de la empresa se prosigue a evaluar:
 - Los diferentes beneficios y limitaciones de cada uno.
 - Uso y alcance del canal versus el requerido.
 - Presupuesto y personal requerido.

Una vez claros los aspectos relevantes para la empresa se entran a analizar cada una de las características de los medios que podemos utilizar:

- Comunicación Oral: entrevistas, reuniones, desayunos de trabajo, seminarios y conversaciones telefónicas. Estas tienen como ventaja una rápida retroalimentación pero presentan algunos inconvenientes como la fácil distorsión del mensaje, la capacidad de interactuar del emisor y el adecuado lenguaje no verbal.
- Comunicación Escrita: Cartas, informes, manuales, carteles, boletines, encuestas de opinión y buzón de sugerencias. Su principal ventaja es la veracidad y claridad de la información aunque presenta inconvenientes en la bidireccionalidad de la información.
- Canales Tecnológicos: audiovisuales, intranet, correos electrónicos y redes sociales. Tienen el beneficio de la inmediatez, ofreciendo una comunicación instantánea a múltiples destinatarios, sin embargo la falta de conexión física entre las personas es su mayor desventaja.

Teniendo en cuenta lo anterior concluimos que no solo debemos tener en cuenta las necesidades y condiciones de la empresa sino que también debemos ajustar el canal de comunicación con el tipo de mensaje que queremos transmitir. Ya que si el mensaje tiene un alto grado de complejidad y no maneja un nivel óptimo de estandarización debemos implementar canales orales, pero si por el contrario el mensaje es de interés común podemos utilizar canales escritos y/o tecnológicos.

➤ **Desarrollemos nuestra gente**

Por medio de esta herramienta se busca ampliar los conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyen con una mejor actitud, conducta y desarrollo de habilidades de los empleados. Es decir básicamente los beneficios que este tipo de recursos tienen para las empresas son:

- Incentivar el desarrollo integral de los empleados, lo que genera un desarrollo de la empresa.
- Fortalecer el conocimiento del empleado para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Así mismo, representa beneficios para los empleados, tales como:

- Incrementar los niveles de satisfacción.
- Incentivar sentido de progreso.

Para la adecuada implementación de las capacitaciones realizaremos equipos de trabajo enfocados en los temas planteados, y dentro de la conferencia utilizaremos técnicas como juegos de roles, psicodramas y grupos de discusión que son dinámicas de grupo encaminadas a alcanzar los objetivos planteados.

La propuesta de temas que trataremos en las capacitaciones son:

- Talleres de Creatividad: se busca que en poco tiempo las personas tengan la capacidad de generar múltiples ideas, evaluarlas, seleccionarlas y ponerlas en práctica en la resolución de problemas en su ámbito laboral y personal, mediante pautas que pueden ser practicadas día a día para activar dicha capacidad.

- Efectividad de la comunicación: ya conocemos la importancia de la comunicación al interior de las empresas, pero debemos tener presente las condiciones requeridas para que la comunicación sea realmente la deseada, esa es la finalidad de esta capacitación que los empleados entiendan la importancia de transmitir la información adecuadamente, ya que de esto depende el desarrollo de todas las labores y actividades. Las pautas que se trabajan son:
 - La comunicación debe ser eficaz y eficiente.
 - La comunicación debe ser clara y concisa.
 - La comunicación debe ser objetiva e imparcial.
 - La comunicación debe ser bidireccional.

Las personas comúnmente creen que la comunicación no contiene grado de complejidad pero realmente es compleja y representa un reto manejarla eficientemente.

- Formación en ventas: el principal objetivo de esta capacitación es dar herramientas para un eficaz desempeño en el momento de la venta y a la vez motivar a los vendedores de la empresa. Dentro del programa de la capacitación expondremos los requerimientos necesarios para ser un vendedor eficiente:
 - La comunicación, los conocimientos, habilidades y comportamientos para el cierre de venta.
 - Argumentación y manejo de objeciones.
 - Aspectos generales de venta.

Los principales beneficios que se ofrecen con la capacitación para la empresa son: incremento de la efectividad en la venta, ampliación de base de datos de clientes y aumento de nivel de servicio al cliente.

➤ **Creciendo juntos**

Su principal objetivo es crear lazos y familiaridad con los empleados buscando un alto sentido de pertenencia y que esto se traduzca en un aumento de la productividad general. Es muy similar al mercadeo

que se utiliza con los clientes de la empresa, por lo tanto requiere de una estrategia y plan de acción a seguir.

- Implementación de estrategias de relacionamiento interno y desarrollo de competencias. Los pasos para el diseño y ejecución del Plan son los siguientes:
 - Definición de los objetivos: Hace referencia al grado de compromiso y pertenencia que se desea alcanzar de los empleados para con la empresa.
 - Segmentación: Se debe analizar si hay diferentes perfiles dentro de la empresa que tengan básicamente necesidades y expectativas diferentes.
 - “Servicio”: Básicamente lo que se busca es priorizar la comunicación que se deja enviar, que va desde la misión y visión hasta las estrategias de la empresa, que en este caso son el “servicio” que les ofrecemos a los empleados.
 - Planes de Acción: son las actividades y estrategias que utilizaremos para arraigarles el sentimiento de pertenencia, que pueden ser celebraciones, premios por participación en las actividades, etc.
 - Comunicación: definir los canales de comunicación en los que se darán a conocer los planes de acción que se implementarán.
 - Seguimiento y Control: es la medición de los resultados obtenidos con el Plan para compararlo con los objetivos que se habían trazado desde un principio.

2.1.2 Características diferenciadoras:

- Ventajas competitivas
 - Contar con procesos eficientes que nos permitan ofrecer servicios de bajo costo.
 - Soluciones diseñadas a la medida de las necesidades de cada empresa.
 - Agilidad en el diagnóstico y la entrega de soluciones.
 - Personal calificado que nos permitirá brindar un excelente servicio al cliente.

- Ventajas comparativas
 - Ubicación geográfica de la empresa, ya que nos dirigimos específicamente a las Pymes de la ciudad de Medellín.
 - Mercado potencial en la zona de influencia, en la cual se encuentra, aproximadamente, el 13.5% de las Pymes del país.

2.1.3 Necesidades del mercado que va a cubrir el producto

Nuestras líneas de producto están enfocadas a satisfacer las necesidades de comunicación de las Pymes de Medellín, enfocados en:

- Generar estructuras más sólidas para minimizar los niveles de informalidad.
- Consolidar los mercados locales y promover una visión en busca de otros mercados.
- Mejorar las relaciones comerciales con los proveedores para establecer alianzas estratégicas y duraderas.
- Estructuración de la comunicación interna para mejorar el relacionamiento con sus públicos de interés.
- Capacitación permanente de los empleados.
- Incentivar el uso y aprovechamiento de las tecnologías de acuerdo a la naturaleza de cada negocio.

2.1.4 Nivel de posicionamiento del servicio

Como lo plantea Kotler y Armstrong en su libro “Marketing Versión para Latinoamérica” es importante posicionar una marca basados en los beneficios que esta les puede ofrecer a sus consumidores en relación con los demás competidores. A continuación vemos un cuadro explicativo donde podemos ver las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden tomar según sus premisas:

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos 
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Gráfico 2. Estrategias de posicionamiento

Fuente: Kotler, P & Armstrong, G (2007) Marketing Versión para Latinoamérica. México: Pearson Educación

Buscamos tener una estrategia de posicionamiento diseñada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo eficiencia, confianza y un bajo costo como características diferenciadoras, ubicándonos así en el cuadrante de “Mas por Menos” planteado en el libro.

- Declaración de Posicionamiento: Para las Pymes de la ciudad de Medellín, Impulso Comunicación Estratégica es el área outsourcing de comunicación interna, generadora de desarrollo continuo basado en la comunicación, con procesos que brinden confianza y solidez a bajo costo.

Para dar a conocer esta declaración utilizaremos una comunicación sobria, concisa y formal que resalte la característica de bajo costo versus los beneficios ofrecidos que estará dirigida a los altos mandos de las empresas, quienes son los que toman las decisiones de compra.

2.2 MERCADO

2.2.1 Zona geográfica

Nuestros servicios serán ofrecidos a las Pymes que se encuentren en Medellín. Ciudad que cuenta con 2.368.282 habitantes, según el DANE y un promedio de 13.5% de la MiPymes del país, lo que la convierte en la

segunda región con mayor número de empresas con estas características y con necesidades puntuales de comunicación interna.

“Se estima que 7 de cada 10 trabajadores y 9 de cada 10 empresa en la ciudad son Pymes, las cuales aportan más del 60 del Producto Interno Bruto”.¹⁵ Asimismo, se observa que la mayor concentración de la industria está enfocada en los segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales tanto de origen agropecuario y minero. Los principales sectores de las Pymes son: alimentos, cuero y calzado, muebles y madera, textil y confecciones, artes gráficas, plástico y químico, metalúrgico y metalmeccánico, autopartes y minerales no metálicos según la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias – Acopi.

2.2.2 Tendencia del mercado

La cultura de Emprendimiento que se viene presentando en la ciudad y el creciente apoyo de la banca y el Estado a este tipo de empresas generan un ambiente de seguridad y confianza para los empresarios, quienes buscan diferentes alternativas que les permitan continuar en el mercado; encontrando en servicios como las consultorías en comunicación una alianza para alcanzar este objetivo.

“Para resolver el problema del bajo crecimiento de la economía ha generado en el mundo entero y en Colombia en particular, un gran interés por las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) por su gran potencial como generadoras de empleo, promotoras de avances en el entorno local y su flexibilidad para convertirse en un importante complemento del trabajo de la gran empresa”¹⁶

¹⁵ Calle, David. Pymes de Medellín se rajan en apropiación de nuevas tecnologías. <http://diarioadn.co/medell%C3%ADn/mi-ciudad/as%C3%AD-son-las-pymes-de-medell%C3%ADn-1.31360> Última consulta: 23/09/2013

¹⁶Puyana Silva, David. La pyme y su situación en Colombia http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/Pyme_Situacion_Colombia.htm Última consulta: 2/12/2013

2.2.3 Segmento del mercado que se quiere cautivar.

El segmento de mercado al que vamos a dirigir nuestros servicios son las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Medellín que tienen de 11 a 200 empleados.

2.2.4 Público objetivo. Cliente

Gerentes de pequeñas y medianas empresas que identifiquen o hagamos conscientes de la importancia de la comunicación como un eje articulador de los procesos internos de la empresa para su permanencia en el mercado.

2.2.5 Consumidor

Nuestros consumidores son todos los integrantes de las empresas, desde el gerente general hasta el personal operativo que debe ser capacitado para la correcta utilización de las herramientas de comunicación que se diseñarán para la empresa según sus necesidades específicas.

2.2.6 Influenciador de compra

- Otras empresas del sector que ya hayan implementado soluciones efectivas de comunicación.
- Agremiaciones con las cuales hagamos alianzas para acercarnos a las Pymes.
- Secretarías de las empresas que estén desempeñando de manera empírica labores de comunicación.

2.3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

“A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños, para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas”.¹⁷ Es por esto que hemos decidido enfocarnos en los segmentos textil, salud e industrial teniendo en cuenta el

¹⁷ Kotler, P & Armstrong, G (2007) Marketing Versión para Latinoamérica. México: Pearson Educación

potencial que tienen dentro de la economía Antioqueña. A continuación describimos cada uno de los sectores mencionados:

Sector Textil

Colombia es reconocida internacionalmente como un país que presenta grandes fortalezas en el negocio de los textiles y las confecciones y en particular, en el de la moda. La realización de ferias de carácter internacional es un claro ejemplo de las fortalezas del negocio textil-confección, pero también de los permanentes esfuerzos que ha realizado para modernizarse y responder a las exigencias de ferias de ese género.

De otra parte, el 61% de las importaciones de productos textiles en los Estados Unidos, provienen de 10 países, siendo China, México e India los principales proveedores. Colombia fue el proveedor número 30 en el ranking del año 2005, manteniendo el mismo puesto de 1999.

El sector textil-confección colombiano es una de las industrias clave de la nación, es responsable del 9% del PIB productivo del país, 24% del empleo en manufactura y 7% del total de las exportaciones. El gobierno colombiano implementó reformas económicas durante principios de los noventa para abrir la economía del país a la inversión extranjera, reduciendo los aranceles, regulación financiera, la privatización de empresas del estado y una tasa de cambio más flexible.

Adicionalmente, sabemos que Colombia tiene una posición geográfica estratégica, ubicado cerca de los Estados Unidos, especialmente de Miami y es un punto medio entre norte y sur América. También es el único país Suramericano con puertos en ambos océanos y el mar Caribe (Barranquilla es el principal puerto en la Costa Atlántica, Cartagena es en la zona industrial a lo largo del mar Caribe y Buenaventura en la Costa Pacífica) Sin embargo, el terreno montañoso de Colombia hace difícil el transporte terrestre. En este sentido, parte del análisis de esta situación, no sólo desde el foco del Sector Textil, sino de otros sectores fundamentales en la economía colombiana, hace ver claramente la necesidad complementaria de mejorar las vías de comunicación y los Sistemas de Transporte Terrestre para Colombia.

Por la versatilidad y la calidad en su mano de obra, Medellín es líder manufacturero en la producción de ropa para los segmentos masculino,

femenino, junior e infantil. Igualmente es reconocida por la confección de prendas casuales y formales, vestidos de baño, ropa interior, ropa deportiva y jeans, que en muchas ocasiones son fabricados para grandes marcas que exportan bajo la modalidad de maquila o paquete completo. Medellín hoy confecciona como maquila o paquete completo para marcas tan importantes como Arena, Structure, Hanes, Náutica, Tommy Hilfiger, Polo, Nike, Kenneth Cole, Pierre Cardín, Gymboree, Avirex, DKNY, Hanes, Brooks Brothers, Eva Picone, Daniel Hetcher, Tommy Hilfiguer, Liz Claiborne, Náutica, Oscar de la Renta. Nine West, Kathie Lee, Gymboree, Dockers, Hue Charter Club, Ralph Lauren, Slates, Timberland, Little Me, Byford, Hush Puppies, Pex, Farah, Sock Shop, Burlington, Mothercare, Perry Ellis, Andrew Fezza, Kickers o Green Dog y produce bajo licencia marcas como Diesel, Fiorucci, Americanino, NafNaf, Esprit, Chevignon, Levi's, Girbaud.

Sin duda, con el paso de los años el crecimiento del sector se ha visto reflejado en el nacimiento de pequeñas y medianas empresas que desarrollan productos de excelente calidad y que se exportan a diversos países del mundo.

Con todo esto, el sector textil-confección en el registro de la superintendencia de sociedades, está compuesto por cerca de 120 fábricas de textiles y 351 fábricas de confecciones. Están ubicadas en siete ciudades del país, principalmente en Bogotá y Medellín, que conjuntamente representan el 78% de la producción textil del país y el 70% de la producción de prendas para vestuario¹⁸, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tamaño Zona	Grande		Mediana		Pequeña		Micro		Total	
	Textil	Conf.	Textil	Conf.	Textil	Conf.	Textil	Conf.	Textil	Conf.
Bogotá	54 %	19 %	44%	37%	32%	41%		17%	53	122
Antioqui a	29 %	61 %	44%	36%	29%	23%		58%	41	123
Resto País	17 %	20 %	12%	27%	39%	36%	100	25%	26	106
Cantidad	42	59	48	120	28	160	2	12	120	351

Tabla 3. Distribución geográfica de la industria textil y confección en Colombia
Fuente: Supersociedades

¹⁸ Superintendencia de sociedades. Grupo de Estadística, Comportamiento del sector Textil – confecciones, años 2004 – 2006. Bogotá, junio de 2007

En la actualidad, Medellín es la principal ciudad exportadora de Colombia en tejido plano y punto, con un 53% del total de las exportaciones en prendas terminadas a países como: Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, México, Costa Rica y Comunidad Europea. La industria textil genera para la ciudad un 30% del total del empleo, lo que equivale a 45.000 empleos directos y 135.000 indirectos.

Se estima que el sector empresarial textil en Antioquia esta constituido como lo indica el siguiente cuadro (Cifras calculadas por la cámara de comercio de Medellín para Antioquia, 2009), de acuerdo a composición por tamaño de empresa:

Tamaño Antioquia	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Participación	0.5%	1.9%	7.2%	90.4%

Tabla 4. Constitución de sector empresarial textil en Antioquia
Fuente: Cámara de Comercio de Medellín

Sector Salud

En el sector salud, en especial, es constante ver la figura de Pyme empresarial con profesionales que abren sus propios consultorios, y que desde el punto de vista tributario crean esta empresa, porque les toca pagar IVA y facturar. La afluencia de micro, pequeñas y medianas empresas en este sector es alta. Solo la Cámara de la Salud de Acopi agremia alrededor de 25.000 afiliados, que integran, el 90% de ellos la pequeña y micro empresa, y el 10% la mediana empresa.

Acopi, define la microempresa como el consultorio, la pequeña empresa como el centro médico y la mediana empresa como la Institución Prestadora de Servicios de Salud, “pero todas sufren los mismos problemas, como la desprofesionalización y deslaboralización que afecta incluso a las Empresas Promotoras de Salud (EPS)”.

En el país, las micro y pequeñas empresas están concentradas en zonas rurales mientras que las medianas están ubicadas en las ciudades. Aunque no existen cifras exactas, se considera que pueden estar manejando alrededor del 90% de los recursos del sector privado y han participado en el incremento de empleos del sector en un 6%.

“Medellín es reconocida en Latinoamérica y Colombia por la calidad y alta complejidad de sus clínicas, hospitales y centros odontológicos, por su liderazgo en la atención de pacientes internacionales (alrededor de 11.400 pacientes atendidos entre 2009 y 2011), el talento humano y el enfoque educativo e investigativo para la innovación, complementado con la transformación de la ciudad, la calidez de su gente, los atractivos turísticos y el desarrollo de los servicios para el apoyo de la atención de los pacientes.

La cadena productiva de la salud está compuesta por alrededor de 2.164 empresas ubicadas en Antioquia (1.405 se encuentran en Medellín) dedicadas a diversas actividades. Los servicios sociales y de salud representan el 6% del PIB de Antioquia, y del PIB de los servicios sociales y de salud para Colombia, el departamento genera el 20%.¹⁹

Sector Industrial

“La industria representa el 43.6% del producto interno bruto del Valle de Aburrá, en el cual se asienta la ciudad; los servicios el 39,7% y el comercio el 7%. Los sectores industriales con mayor participación en el valor agregado generado en el Área Metropolitana de Medellín son las textileras, con 20%; sustancias y productos químicos, con el 14.5%; alimentos, con el 10% y bebidas con el 11%. El 10% restante comprende sectores como el metalmecánico, eléctrico y electrónico, entre otros.

En las últimas tres décadas se ha venido registrando una importante diversificación de la estructura económica de la ciudad, con el desarrollo de otros subsectores, como el de bienes intermedios y bienes de capital”²⁰.

Cabe anotar que el sector manufacturero es el más importante para la ciudad ya que este tiene un “efecto de empuje” en otros sectores de la economía: un sector manufacturero competitivo estimula la mejora en transporte, seguros y otros servicios.

¹⁹ Fiallo A, S., Franco R, J., Jaramillo M, C., Mejía M, S., Quintero A, L., Rico M, L, & Márquez G, J (2010) El turismo en Medellín desde la percepción del consumidor como una creciente oportunidad de negocio. Medellín. Revista Soluciones de Postgrado EIA.

²⁰ Economía de Medellín. http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Medell%C3%ADn
Última consulta: 2/12/2013

“En la industria manufacturera existen cerca de 16.800 empresas de las cuales: 87,6% son microempresas, 8,7% son pequeñas, 2,6% son medianas y 1,2% son grandes. Estas representan 12% de la base empresarial de Antioquia y el 23% de sus activos”²¹

Las actividades que en los últimos diez años han registrado un mayor crecimiento en las sociedades constituidas son: transformación de madera, fabricación de productos de metal, maquinaria y equipos y fabricación de productos metalúrgicos.

A nivel de exportaciones la industria manufacturera representa 82% del total. Sin tener en cuenta el oro, dicha participación se reduce a 34%. Este metal, representa el 58,5% de las exportaciones de la industria. En el 41,5% restante, se destacan: confecciones, productos químicos, máquinas y aparatos eléctricos, alimentos y bebidas y metales y sus manufacturas.

Al interior de cada una de las empresas con las que trabajaremos tendremos como público objetivo a los siguientes perfiles:

Perfil Operarios

Se caracterizan por ser personas muy trabajadoras desde su infancia. Normalmente empiezan trabajando el arte u oficio que su familia les enseña, por ejemplo trabajar la tierra, pintar, carpintería, mecánica, entre otras muchas actividades. Sus condiciones económicas no son muy estables ni solventes, por lo que tienen que trabajar desde muy jóvenes, y por lo general forman familia a muy temprana edad.

El nivel máximo de estudio, en su mayoría, es el técnico, lo que les ayuda a conseguir trabajos formales pero con extensas cargas horarias devengando un salario mínimo para el sustento de su familia.

Por lo general se movilizan en transporte público o en moto, a la que acceden por medio de préstamos informales. Viven en barrios de estratos 1 y 2, por lo general no gastan en alimentación por fuera del hogar y el gasto de entretenimiento se concentra en las zonas aledañas al hogar y/o la empresa como tiendas y billares.

²¹Industria en Antioquia un sector que permanece y crece. <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2012/rueda-de-prensa-industria-en-antioquia.pdf> Última consulta: 2/12/2013

Lo más especial de este gremio de personas, es que a pesar de sus dificultades económicas, viven tranquilos y felices. Son agradecidos con la vida y viven el día a día sin pensar muchas veces en lo que fue o lo que vendrá.

Perfil Cargo Medio

Estas personas por lo general pertenecen a familias económicamente estables, del estrato 3 y 4. Son personas que tienen una juventud tranquila en el rol de estudiantes mientras sus padres, que son empleados de empresas medianas y grandes realizan un esfuerzo económico para poderles pagar sus estudios con la premisa de que 'mi hijo debe ser mejor que yo y darle a sus hijos lo que yo no pude tener'.

Son personas con un perfil tecnológico o profesional, en donde su círculo social los obliga a tener un status así sus condiciones económicas no sean equitativas con lo que aparentan ser, y por ende el tema de seguir estudiando, siempre está vigente en la mente. Debido a esto logran conseguir trabajos en diferentes empresas en cargos medios y su trayectoria, experiencia y preparación académica hacen que poco a poco asciendan o pasen a empresas más grandes.

Su nivel de vida es bueno, lo piensan un poco más a la hora de tener familia, ya que el nivel de vida para estas personas es muy importante. Disfrutan de buenos restaurantes, tienen la capacidad de tomarse unas buenas vacaciones al año, y uno de sus objetivos económicos es poder tener un buen carro y por supuesto su casa propia.

Perfil Dueño Pyme

Podríamos decir que hay varios tipos de perfiles en este caso, están los que vienen de familias con negocio propio, que desde pequeños tienen conocimiento del mismo y deciden seguir trabajando en él, por lo general realizan estudios universitarios, pero más obligados por sus padres y por su círculo social que por la necesidad de progresar.

También encontramos las personas empíricas, emprendedoras, sin estudios, que desarrollan una idea y trabajan por muchos años en ella, enfrentando dificultades hasta materializarlas.

Por lo general, los dueños de empresa son de los estratos 4, 5 y 6, tiene ingresos altos y constantes, por lo que pueden acceder a mayores comodidades. Tienen la capacidad de satisfacer sus deseos materiales, tales como vehículos, tecnología, propiedades y viajes. Sin embargo, la falta de tiempo se convierte en un limitante, ya que delegan muy poco en sus negocios y esto hace que las jornadas de trabajo sean muy extensas.

2.4. COMPETENCIA

2.4.1 Directa

- **Comunika**, ofrece herramientas para la comunicación, relaciones públicas y mercadeo de las empresas y sus productos. Gestiona eventos de alto impacto, comunicaciones internas y externas, Free Press, activaciones de marca e investigación de mercados.
 - Fortaleza: Amplia experiencia en organización de eventos de gran magnitud.
 - Debilidad: Enfocada en grandes empresas.
 - Oportunidades: Atender el mercado que ellos no están contemplando actualmente: las Pymes y concentrarnos en las comunicaciones internas de las empresas.

- **Padua, Patricia Duarte Comunicaciones**, desarrollan campañas de cultura organizacional desde la comunicación. Facilitan las herramientas para el lanzamiento interno de productos y/o servicios. Diseñan estrategias novedosas al interior y exterior de las organizaciones.
 - Fortaleza: Experiencia desde 1995 atendiendo las empresas del país.
 - Debilidad: Poca adaptabilidad a las necesidades propias del cliente.
 - Oportunidades: Diseñar soluciones a la medida de las necesidades de cada situación empresarial y enfocarnos en la

comunicación organizacional como eje articulador de las empresas.

- **Medios y Difusión**, agencia de comunicación estratégica que elabora y ejecuta planes de comunicación y relaciones públicas alineados con los objetivos corporativos y de Marketing de sus aliados. Ubicada en Bogotá y creada en 2002.
 - Fortaleza: Amplio portafolio de servicios
 - Debilidad: Mayor enfoque en la comunicación externa y las comunicaciones públicas.
 - Oportunidades: Enfocarnos en las Pymes ubicadas en la ciudad de Medellín y aprovechar el conocimiento del entorno empresarial que tenemos la ciudad.

2.4.2 Indirecta

- Agencias de publicidad.
- Psicólogos organizacionales.
- Agencias de medios.
- Agremiaciones.
- Asesores y/o consultores independientes.

2.5. PRECIO

2.5.1 Sistema de fijación de precios

Impulso, Comunicación estratégica estará enfocada en un modelo de “low cost” que se rige por un sistema de fijación de precios basado en el costo.

De esta manera, hemos fijado un precio por hora de asesoría de \$100.000 pesos que contempla la realidad interna de las Pymes: no tienen planeado invertir en estos temas y no cuentan con gran capital para dicha inversión.

Para conocer el modelo de costos consulte la III. TERCERA PARTE: CONSTITUCIÓN DEL BIEN O SERVICIO.

2.6. DISTRIBUCIÓN

2.6.1 Canal

Los canales de distribución que utilizaremos están directamente relacionados con la naturaleza de nuestro portafolio de servicios, ya que al ser productos intangibles difieren de los medios de distribución tradicionales, por lo que se hace necesario implementar la venta directa y la presencia on line.

Esto nos permitirá establecer relaciones de cercanía con nuestros clientes y tener información clara sobre nuestra oferta de servicios haciendo una baja inversión.

Los canales de distribución de los productos intangibles, están anclados por el tema de servicio. Requieren de una estrategia que normalmente hace uso de los medios electrónicos como plataforma de proyección y debe ser de cara a la segmentación del consumidor.

A continuación presentamos nuestro esquema de distribución y atención al cliente:

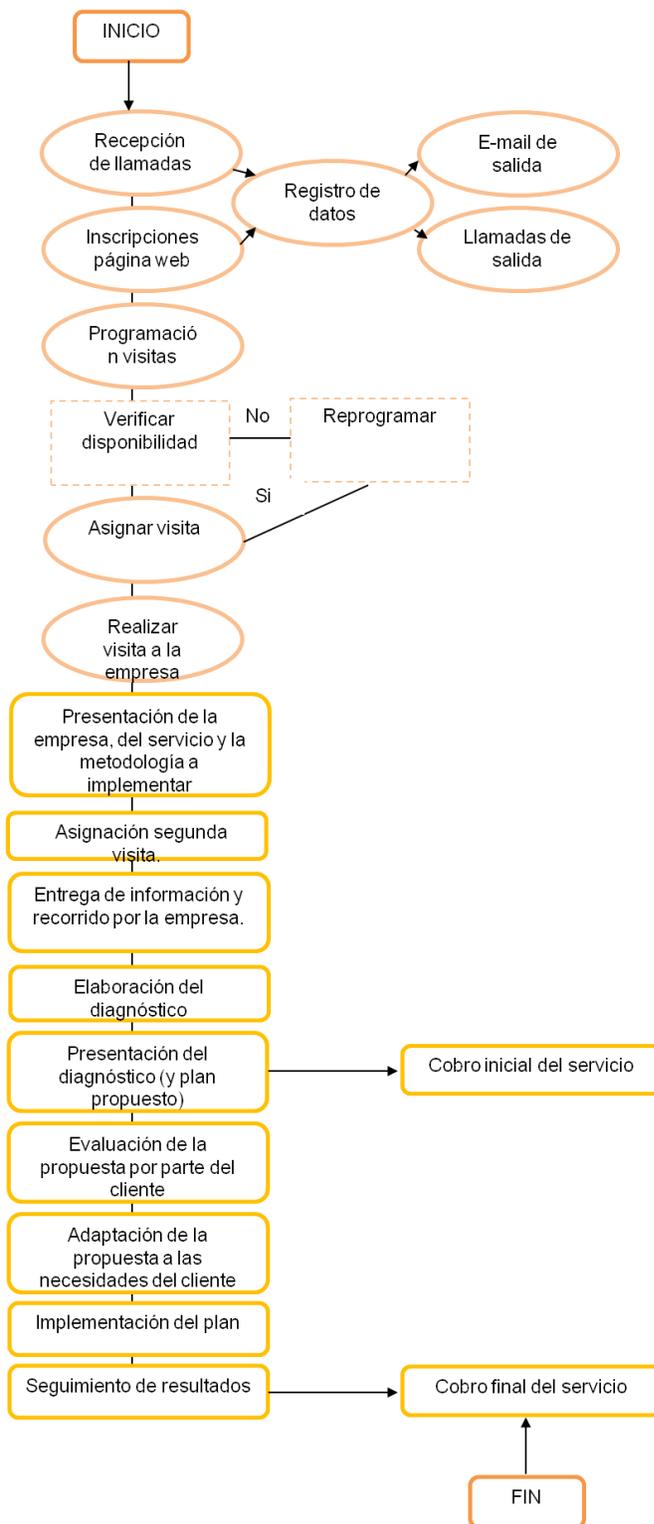


Gráfico 3. Flujograma distribución y atención al cliente
 Fuente: Propia

2.6.2 Porcentaje de las ventas dedicado a la distribución

El porcentaje asignado a la distribución referente a las ventas es el 5%, que corresponde a los rubros de transporte y página Web.

2.7. IMAGEN CORPORATIVA

2.7.1 Nombre

Impulso, Comunicación Estratégica

2.7.2 Asociación del nombre

Impulso, según la Real Academia Española, es la fuerza que lleva un cuerpo en movimiento o en crecimiento. Deseo o motivo afectivo que induce a hacer algo de manera súbita, sin reflexionar. “El concepto impulso también se ha homologado a la idea de estímulo, en especial cuando se trata de motivar la realización de una tarea por parte de una persona o de un grupo humano en un aspecto determinado”.

De esta manera, cuando nos dirigimos a diferentes personas para comprender qué les trasmite nuestro nombre “Impulso”, entendimos que lo ven como una acción que genera movimiento continuo, que lleva al crecimiento, que vincula a dos partes como aliados y coequiperos.

2.7.3 Elementos del Logo



Imagen 1. Logo Impulso
Comunicación Estratégica
Fuente: Propia

- Termómetro circular: Busca transmitir una sensación de crecimiento y evolución, lo cual es el reflejo de la promesa de valor que la empresa ofrece a sus clientes.
- Logograma: La intención de la tipografía en una combinación de altas y bajas que buscan comunicar cercanía, flexibilidad y actualidad.

2.7.4 Colores

- Naranja: Este color hace que un producto caro parezca más accesible.
- Amarillo: Estos tonos implican la promesa de un futuro promisorio, se usa para atraer la atención.
La combinación de estos colores genera magnetismo (activa y animan).

2.7.5 Utilización del logo: tamaño y usos

El logo será utilizado en las tarjetas de presentación, como membrete en las cartas, en piezas publicitarias como volantes o brochure, en publicaciones de revistas especializadas y periódicos y en posibles souvenir que desarrollemos como lapiceros, libretas, etcétera.

En cuanto a la presencia on line, estará en nuestra página web, la firma de correo corporativo.

2.7.6 Aspectos psicológicos y de asociación que quiere reflejar la marca.

Mediante la comunicación de nuestros servicios buscamos transmitir:

- Seguridad
- Estabilidad
- Solidez
- Crecimiento

2.7.7 Tipo de comunicación que vamos a utilizar: tono:

Somos la marca que implementa la comunicación como vehículo de cohesión para la construcción de bases sólidas para las Pymes.

- Utilizaremos un tono cercano, emotivo, amable y siempre respetuoso con el tratamiento protocolario.
- No tutearemos.
- Centraremos nuestras comunicaciones en los beneficios que la comunicación de brinda a las Pymes.

2.8 PUBLICIDAD – PROMOCIÓN

2.8.1 Medios

Para la promoción de nuestros productos utilizaremos medios ATL, BTL, electrónicos y algunos componentes de mercadeo relacional.

- ATL

Publicaremos avisos de prensa en El Colombiano, el diario más tradicional de Antioquia, en la sección de “Economía”. Ya que es en esta sección donde nuestros clientes potenciales consultan información de interés relacionada con la economía local.

Publicaremos avisos en los medios propios de agremiaciones como Federación Nacional de Comerciantes – (Fenalco Antioquia), Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi), Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) y la Cámara de Comercio de Medellín.

En cuanto a publicidad exterior repartiremos volantes en sectores claves de la ciudad donde se concentra un gran número de empresas que son nuestros clientes potenciales.

- BTL

Actividad BTL: están dirigidas a segmentos específicos del mercado, por lo tanto son actividades no masivas de comunicación entre la marca y el consumidor.

Objetivo general: Establecer de manera creativa e impactante contacto con nuestros posibles clientes difundiendo así información sobre los servicios que ofrecemos.

Objetivo específico: Realizar la entrega de material didáctico alusivo a los posibles inconvenientes que se pueden presentar en la Pymes y evidenciar la necesidad de nuestros servicios para resolverlos.

Actividad y ubicación: Se realizarán tomas empresariales en diferentes puntos de la ciudad donde identificamos la concentración de Pymes de los sectores económicos seleccionados.

Mecánica: En las tomas empresariales entregaremos a nuestros posibles clientes un kit conformado por:

- Libro en blanco (Aprenda a mejorar el Clima Organizacional de su empresa).
- Lapicero de juguete o que no funcione.
- Celular de juguete o que no funcione.
- Computador de juguete.

Lo anterior acompañado de un mensaje que les comunique diferentes actividades inadecuadas, relacionadas con los objetos, que se pueden estar presentando en sus empresas, por ultimo presentamos nuestros servicios para resolver esas actividades.

También, se realizarán tomas en las que se harán actividades y juegos que generen la interacción con las personas, como el teléfono roto con el que se logra mantener durante un tiempo a los concursantes en el lugar y dar una recompensa, acompañada de información clave por su participación.

- Electrónicos

Hoy por hoy, el mundo exige que de una u otra manera estemos involucrados en estos medios, aunque el sector no es muy dado a los

avances tecnológicos ni al manejo de los mismos, para nosotros es muy importante tener una página web sencilla, con un mensaje claro de nuestros servicios, ubicación y contactos.

Debemos tener unos objetivos claros asociados a la web para que nuestra comunicación en internet sea efectiva, ya que esta es una importante herramienta del marketing. Entre estos están: que generemos llamadas y solicitudes de servicios, que diligencien un formulario, es decir retener su atención y despertar su interés para lograr así obtener en acercamiento con el cliente sin necesidad de un primer contacto físico; ya que la página web es para nosotros una carta de presentación.

Sin embargo, el objetivo general de comunicación online es proyectar nuestra identidad de marca para que nuestros posibles clientes puedan entender la diferenciación de los servicios y las ventajas que les ofrecemos versus otras compañías con similares ofertas. Como objetivo específico buscamos fidelizar a los clientes que tenemos utilizando las siguientes acciones mediante la página web:

- Brindarles contenidos de interés en los campos de acción en que podemos estar.
- Canal de comunicación bidireccional con soporte oportuno en el momento que lo requieran
- Enlaces a noticias del sector en el que se encuentran
- Recomendados (libros, blogs, etc.)
- Boletín, se enviará mensualmente a las personas registradas en el portal y a las que hemos contactado mediante otros medios.

2.8.2 Cuantificar cada medio

MEDIO	VALOR	DESCRIPCION
El Colombiano	4.240.000	Realizaremos dos publicaciones semestrales
Agremiaciones	-	Planeamos una gestión a través del lobby que nos de un free press en este tipo de medios

Volantes	735.000	Ubicaremos 15.000 volantes anuales en las agremiaciones y ferias del sector miPymes
Tomas	3.025.000	Estas actividades se realizaran en las zonas industriales de la ciudad

Tabla 5. Cuantificación de medios
Fuente: Propia

2.8.3 Ferias a participar

Participaremos en las ferias que se reúne el sector MiPyme como, Expo MiPyme Digital, Meditech, Colombiatex de las Americas y Expo Mujer Colombia; ya que es allí donde encontraremos nuestro cliente objetivo concentrado y con la disponibilidad para percibir la información de los servicios que nosotros podemos brindarles.

2.8.4 Mercadeo relacional

- Estrategia: Generar cercanía con nuestros clientes a través de reconocimientos continuos que nos permitan sorprenderlo y establecer una relación de largo plazo.
- Componentes:
 - Identificar: Consultaremos información relevante que debemos tener para relacionarnos efectivamente con los clientes.
Es necesario conozcamos: NIT, razón social, dirección principal, número telefónico, número de sedes, número de empleados, clasificación (pequeña o mediana), fecha de fundación, página web, redes sociales, productos adquiridos, facturación, estilo de liderazgo, línea de decisión.

Adicionalmente, necesitamos conocer a los diferentes contactos que tendremos en las empresas:

Gerente o dueño de la empresa, mandos medios: Número de cédula, nombre, cargo, número telefónico, celular, dirección, correo electrónico, número de persona equipo, nivel académico.

Comida favorita, deporte que les gusta, capacitaciones que les interesan, medios de comunicación que prefieren, redes sociales utilizan.

Operarios: Número de cédula, nombre, cargo, correo electrónico, sed, nivel académico.

- Diferenciar: Lo haremos por necesidades, basándonos en este modelo, en el que nos ubicamos en el cuadrante 4. Mercadeo uno a uno, por el alto nivel de personalización que requieren nuestros productos y el mercado concentrado que tenemos de Pymes en la ciudad de Medellín.

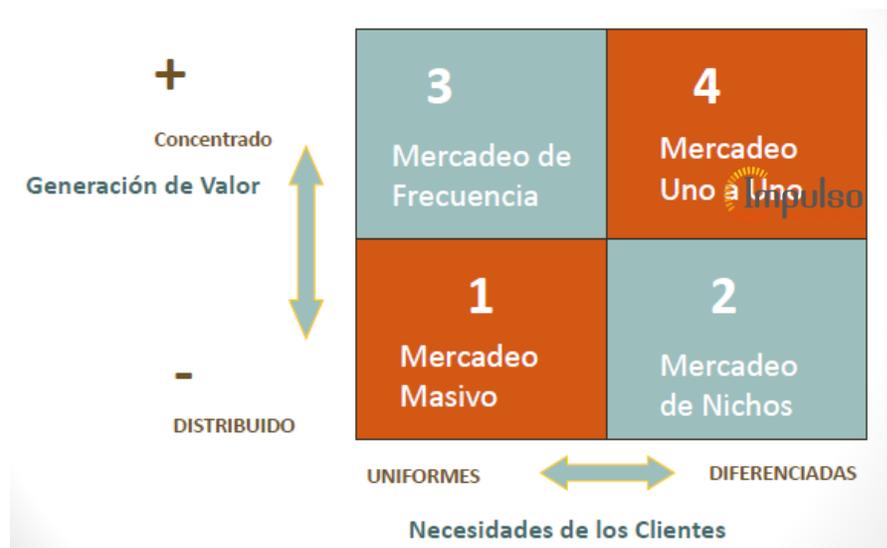


Gráfico 4. Matriz de diferenciación de públicos
Fuente: Material de clase, curso Mercadeo Relacional

- Interactuar: En esta fase de la estrategia recopilaremos información que nos falte conocer de nuestros clientes, haremos seguimiento de la relación y al servicio, entenderemos y transformaremos en servicios o productos las necesidades que identifiquemos, aplicaremos las estrategias diseñadas de acuerdo a la valoración o clasificación que definamos y evaluaremos las campañas que desarrollemos.

Los canales para generar interacción con los clientes son:

- Visitas presenciales.
- Página web.
- Línea telefónica.
- Mensajes de texto.
- Redes sociales.

Mecanismos:

- Encuestas transaccionales.
 - Investigación de requerimientos.
 - Sistema de recepción de quejas.
-
- Personalizar: La entrega específica y dirigida de información nos permite generar un impacto mayor en la relación que se establece con los clientes. Conocer su nombre completo, saber cómo escribirlo, felicitarlo el día de su cumpleaños, entre otras acciones son detalles sutiles con los que le hacemos a nuestros clientes que no somos un proveedor más de servicios.

Por medio de esta estrategia de mercadeo relacional estaremos presentes en todo el ciclo de vida de nuestros clientes con las siguientes acciones:

- Atraer:
 - Contacto directo con los clientes potenciales, en donde entregaremos, tarjeta de presentación y un brochure con una descripción global de los servicios que prestamos.
 - Tele-mercadeo en donde concretaremos citas para la presentación del servicio.
 - Referidos por parte de nuestros clientes actuales.
 - Y todas las actividades de ATL, BTL y participación en ferias descritas anteriormente.

- Crecer:
 - Brindar soluciones proactivas a las necesidades no identificadas por el cliente.

- Fidelizar:
 - Felicitación de cumpleaños al gerente o dueño de empresa.
 - Felicitación por fecha de fundación de la empresa.

- Diseño gratuito de correo electrónico si compran la línea de producto “Comunicación Interna”
 - Invitaciones a ferias.
- Retener:
 - Capacitación gratuita para empleados.
- Recuperar:
 - Correo directo personalizado.
 - Nuevas iniciativas.

III. TERCERA PARTE: CONSTITUCIÓN DEL BIEN O SERVICIO

3.1. PARTE FINANCIERA

3.1.1 Costos fijos, costos variables

A continuación se detalla este planteamiento:

	Hora de asesoría	Hora	100.000	
Tipo Costo	Costos y gastos			
Variable	Costo hora de asesoría	Hora	50.000	
Variable	Costo materiales asesoría	Hora	8.750	\$35.000 valen los materiales para un evento de 4 horas
Variable	Transporte lugar asesoría urbano	Hora	7.500	\$30.000 costo de transporte urbano a evento de 4 Hrs
	Total Costo variable		66.250	
	Margen de Contribución x hora		33.750	
Fijo	Costo Diferido página Web	Mes	66.667	\$800.000 Costo anual pag web + servidor
Fijo	Costo Mensual Telefonía	Mes	76.000	
Fijo	Costo mensual publicidad y lobbie	Mes	666.667	\$8.000.000 es el presupuesto anual de publicidad en revistas dirigidas a empresarios y pub focalizada.
Fijo	Costo diferido equipos	Mes	250.000	\$3.000.000 Costo PC portátil y proyector
Fijo	Costo diferido suscripciones especializadas	Mes	43.000	\$516.000 costo suscripción revista Key Communication y Company Behavior.
Fijo	Gastos representación	Mes	240.000	
Fijo	Imprevistos	Mes	134.233	
	Total Costos Fijos		1.476.567	

Tabla 6. Matriz de Costos
Fuente: Propia

3.1.2 Punto de equilibrio

Es necesario vender 43 horas de asesoría al mes para llegar al punto de equilibrio.

El servicio de consultoría empresarial tiene como ingreso principal el diagnóstico empresarial, el diseño de soluciones comunicacionales y la programación de eventos de capacitación con duración de cuatro horas en las instalaciones de los clientes.

La empresa no tiene oficina propia pero sí respuesta oportuna de sus integrantes a través de página web y otros medios.

Los costos evidencian un enfoque en la adquisición y entrega de conocimiento, y una dirigida presencia en medios especializados para dar a conocer el servicio.

El precio del servicio es adecuado a la percepción de valor que los clientes perciben de los resultados de los eventos en el clima organizacional.

No es necesaria una oficina ni costos fijos derivados y sí una presencia digital y oportuna atención en la página web.

Dado que las asesorías, eventos y/o capacitaciones están planeadas para 4 horas, el punto de equilibrio se alcanza con más de 10 actividades al mes.

Para generar utilidades es necesario hacer más de 11 asesorías al mes.

IV. CONCLUSIÓN: ANÁLISIS DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Falta de reconocimiento por ser una empresa nueva en el mercado.• Contar con poco personal para atender una posible sobre-demanda.• Presupuesto limitado.	<ul style="list-style-type: none">• Amplio potencial de clientes.• Adaptación de los productos a las necesidades de los clientes.• Alianzas con las agremiaciones que reúnan a las Pymes.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Estar ubicados y enfocados en las Pymes de Medellín.• Conocimiento de las problemáticas propias de las Pymes de la región.• Modelo de bajo costo.• Personal capacitado.• Bajos costos operativos.	<ul style="list-style-type: none">• Competencia diversa y agresiva.• Clientes con bajo poder adquisitivo.• Fracaso de las Pymes (alrededor de 5 años de existencia).

Tabla 7. Matriz DOFA
Fuente: Propia

V. BIBLIOGRAFÍA

Kotler, P & Armstrong, G (2007) Marketing Versión para Latinoamérica. México: Pearson Educación

Hemerografía

Fiallo A, S., Franco R, J., Jaramillo M, C., Mejía M, S., Quintero A, L., Rico M, L, & Márquez G, J (2010) El turismo en Medellín desde la percepción del consumidor como una creciente oportunidad de negocio. Medellín. Revista Soluciones de Postgrado EIA.

Cibergrafía

Bancoldex

<http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?conid=315&catid=112>

Última consulta: 08/04/2013

Calle, David. Pymes de Medellín se rajan en apropiación de nuevas tecnologías. <http://diarioadn.co/medell%C3%ADn/mi-ciudad/as%C3%ADn-las-Pymes-de-medell%C3%ADn-1.31360> Última consulta: 23/09/2013

Economía de Medellín.
http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Medell%C3%ADn Última consulta: 2/12/2013

El papel de la banca de inversión en proyectos financiados por bancos multilaterales

[http://www.bancainversionbancolombia.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=MDT-Type&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3Dmyfile&blobheadervalue3=abinary%253B%2Bcharset%253DUTF-](http://www.bancainversionbancolombia.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=MDT-Type&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3Dmyfile&blobheadervalue3=abinary%253B%2Bcharset%253DUTF-8&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1266523564264&ssbinary=true)

[8&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1266523564264&ssbinary=true](http://www.bancainversionbancolombia.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=MDT-Type&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3Dmyfile&blobheadervalue3=abinary%253B%2Bcharset%253DUTF-8&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1266523564264&ssbinary=true) Última consulta: 29/09/2013

Fierro, Julián. Las Pyme en Colombia.
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uur1CbLoWTgJ:rep>

ository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7776/1/FierroDuranCesarJulian2012.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co Última consulta: 09/04/2013

Industria en Antioquia un sector que permanece y crece. <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2012/rueda-de-prensa-industria-en-antioquia.pdf> Última consulta: 2/12/2013

Informe Empresas sólidas bases de un crecimiento sostenible. http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/anif_18_mayo2011.pdf Última consulta: 10/04/2013

Pinzón Fernández, A. Análisis económico del sector mipyme en Colombia durante los últimos 5 años <http://alfredopinzon.obolog.com/analisis-economico-sector-mipyme-colombia-durante-ultimos-5-aos-1216366> Última consulta: 29/09/2013

Puyana Silva, David. La pyme y su situación en Colombia http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/Pyme_Situacion_Colombia.htm Última consulta: 2/12/2013

Rendón Restrepo, C. El TLC. <http://web.usbmed.edu.co/usbmed/mercatura/nro4/ventajas.htm> Última consulta: 2/12/2013

Rodríguez, Astrid. La realidad de la Pyme colombiana <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf> Última consulta: 10/04/2013

Sans, Marina. Modelo de negocios Low Cost. <http://pymerang.com/gestion-y-administracion-de-negocios/direccion-general/259-modelo-de-negocio-low-cost> Última consulta: 08/04/2013

Soriano, Claudio. El 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años ¿por qué? <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm> Última consulta: 08/04/2013

Superintendencia de sociedades. Grupo de Estadística, Comportamiento del sector Textil – confecciones, años 2004 – 2006. Bogotá, junio de 2007

TLC entre Colombia y Estados Unidos. Periódico Portafolio.
<http://www.portafolio.co/noticias/tlc-colombia-y-estados-unidos> Última
consulta: 2/12/2013

Un país de Pymes Periódico El Espectador
[http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-](http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-Pymes)
Pymes Última consulta: 08/04/2013

Velásquez Vásquez, Francisco. La estrategia, la estructura y las formas de
asociación: fuentes de ventaja competitiva para las Pymes colombianas.
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232004000400003&script=sci_arttext)
59232004000400003&script=sci_arttext Última consulta: 29/09/2013