El presente formato tiene como propósito obtener información general de la modalidad de trabajo de grado: Reto Empresarial. En cada uno de los ítems, encontrará una breve descripción que puede servir de apoyo para su diligenciamiento.

Recomendaciones y normas básicas del formato
Tenga en cuenta que, para la construcción del proyecto, el documento debe respetar las siguientes normas: 1. Los títulos deben ser Calibri, tamaño 14 en mayúsculas, color negro 2. Los subtítulos deben tener texto Calibri tamaño 12 en negrita 3. El texto debe ser Calibri de tamaño 11, interlineado 1.5 sencillo 4. El documento debe estar justificado 5. Los márgenes son: 2,5 cm en superior e inferior y 3 cm de derecha a izquierda 6. Use la norma APA vigente para hacer citación y referenciación a los autores. 7. Para el referenciación de las gráficas, figuras y tablas el titulo debe ir en la parte superior y debe estar referenciado en la norma APA vigente. Solo ponga en bibliografía, las referencias que están citadas dentro del texto. 8. En caso de usar ecuaciones, enumere y mencione dicha ecuación en el texto; para construirlas use el editor de ecuaciones de Word. **Nota 1:** Al finalizar el trabajo puede eliminar este cuadro. **Nota 2:** El estudiante deberá integrar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de sus asignaturas del plan de estudios, retomando conceptos y estructura.

INTEGRANTES (En este ítem se debe adjuntar el nombre y apellidos completos de cada estudiante, asimismo, su número de identificación). Máximo 3 estudiantes.	
Nombres y Apellidos	**Identificación: CC**
Joan Esteban Zapata Hoyos	**1001539654**
Maria del Pilar Santa Montoya	**1001367071**
IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA (En este ítem se debe indicar la Razón social, dedicación o actividad económica. Representa la mayor actividad de la empresa conforme al CIIU según el DANE y/o Registro de Sociedades o Industria y Comercio. Asimismo, debe indicarse una breve descripción de la estructura de área o proceso de la empresa en la que se realizará el reto empresarial)	
La razón social del presente proyecto de grado se enfoca en el desarrollo y estructuración para la puesta en marcha de una herramienta para la consultoría empresarial, la cual busca potencializar la propuesta de generación de valor para la ventaja competitiva de las MiPymes. La herramienta tendrá matrices que le permitirán a las empresas mapear completamente:	

- Variables de ventaja y desventaja de la competencia directa, indirecta e invisible desde tres puntos de análisis: Portafolio de producto y servicios, experiencia de los profesionales e innovación.
- Análisis completo y fácil de leer sobre una base de datos que informa por completo quién es la competencia, qué clase de competidor es (Directo, indirecto, invisible), cuánto tiempo ha operado en el mercado, cuál es su portafolio de productos y/o servicios y qué tan fuerte es realmente (Ponderado numérico basado en análisis de diversas matrices dentro de la herramienta). El resultado de esta matriz muestra de manera rápida al competidor más fuerte, menos fuerte y qué tan fuerte es tu empresa frente a ellos antes y luego de aplicar estrategias concretas.
- Se podrá analizar en una matriz de grados de dependencia y motricidad, la cual nutre sus datos en las conclusiones del benchmarking inicial que indica las variables de ventaja y desventaja, cuáles deben ser aquellas variables que se deben abordar no solo para vencer a la competencia, sino para satisfacer al cliente. Esta matriz se complementa al permitir abordar inmediatamente cuáles deben ser las estrategias para implementar para poder cumplir con dichas necesidades e identificar cuál debe ser la estrategia prioritaria con la cual se debe comenzar a trabajar para suplir de manera unilateral aquellas necesidades más importantes y aquellas colaterales.
- Finalmente, la herramienta posee matrices que identifican cuál es la necesidad a la cual se debe prestar mayor importancia inicialmente, qué tanto la competencia tiene la capacidad de satisfacer todas esas variables para observar su verdadero grado de fortaleza y finalmente se provee una matriz de indicadores para medir el seguimiento y avance de objetivos competitivos basados en las estrategias que se abordaron en la herramienta para igualar o vencer a la competencia.

NOTA: La herramienta poseerá una matriz que permitirá de manera automática, mediante un formato de lista y porcentajes, que el usuario de este modelo pueda seleccionar una cantidad de estrategias desde el mercadeo, finanzas, procesos y gestión humana las cuales ya están

desarrolladas. Al seleccionarlas, la herramienta leerá la estrategia y la comparará con el objetivo e identificará si esa estrategia es o no competitiva y eficiente para alcanzar dicha meta, en caso de no serlo, le indicará que cambie de estrategia.

IDENTIFICACIÓN DEL RETO EMPRESARIAL (En este ítem se debe describir el reto empresarial a desarrollarse, qué justifica su realización y qué impacto tendrá dentro del área de la empresa en la que se desarrollará. - Máximo 300 palabras

El reto empresarial por desarrollarse es una herramienta para la consultoría, enfocada en definir para las empresas que la utilicen cuál debe ser la ventaja competitiva que deben abordar para vencer a su competencia, apalancándose de una serie de matrices y estrategias sólidas desde los cuatro pilares de la administración de empresas (Mercadeo, finanzas, procesos y GGHH).

El proyecto se justifica en la necesidad latente de las MiPymes, por ejemplo, en la búsqueda de qué deben hacer para incrementar sus resultados y pasar de ser retadores a líderes del mercado. Se justifica en cómo las grandes empresas, para la realización de un proyecto nuevo o una nueva marca, necesitan comprender en corto plazo a su competencia y cuál debe ser la ruta adecuada para hacer un lanzamiento exitoso. Finalmente están los emprendedores que buscan cómo sacar una verdadera ventaja competitiva que les garantice desarrollar un mercado y mantenerlo y, además, alcanzar la sostenibilidad antes de morir.

El impacto que la herramienta tendrá dentro de las empresas que la utilicen, es directamente en la estrategia organizacional para determinar según el mercado y competencia, cuál es la ventaja competitiva que deben adoptar para vencer.

PALABRAS CLAVE (En este ítem debe incluir los términos que mejor describan la temática del reto empresarial)-Mínimo 3 máximo 6 palabras clave

1. Herramienta office	4. Estrategia
2. Consultoría empresarial	5. Ventaja competitiva
3. MiPymes	6. Eficiencia

OBJETIVO GENERAL (En este ítem se deben incluir los puntos de referencia que guían el reto empresarial y deben guardar total coherencia con la estructura del mismo. Se recomienda formular un solo objetivo general)

Desarrollar una herramienta empresarial que le permita a las empresas que la utilicen definir y abordar la estrategia para generar la ventaja competitiva.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS (En este ítem se deben describir los objetivos que permitan dar cumplimiento al objetivo general, estos indican el cómo del reto empresarial) -Mínimo 3 objetivos, máximo 5 objetivos.	
1. Desarrollar una matriz benchmarking que permita identificar desde tres variables (Portafolio, innovación, profesionales), cuál es la ventaja y desventaja competitiva de las empresas en el sector (El sector de la empresa que utilice la herramienta).	4. Desarrollar la matriz donde la empresa podrá definir su objetivo y posteriormente evaluar cuál estrategia es la más acorde para alcanzarlo de manera automática.
2. Diseñar la matriz que identifique cuál debe ser la necesidad más importante por satisfacer y la estrategia más competitiva para lograrlo.	5. Aplicar la herramienta con un cliente potencial para validar su funcionalidad.
3. Desarrollar matriz que lea las estrategias que el cliente desea abordar para alcanzar la ventaja competitiva e indique la eficiencia de estas.	
INTRODUCCIÓN (Consta de la contextualización de lo que se encontrará en el documento)	
En este documento encontraremos la importancia y la ventaja que tiene esta herramienta para aquellas empresas que la implementen, ya que esta es una herramienta de consultoría especialmente diseñada para la definición, viabilidad y aplicación de estrategias que impulsen el crecimiento de cualquier área en la que se desee implementar, por eso, este documento se encargará de informar al lector de su viabilidad por medio de información, casos y testimonios externos de startups como Contempló, la cual es una empresa de tipo startup que se enfoca en el crecimiento, y demás tratamientos espirituales, esta empresa en específico manifiesta una necesidad de optimización de recursos y demás variables financieras sobre las cuales se hará la gestión, y posterior a esto se mostrarán los resultados obtenidos junto con la satisfacción del cliente	

ante la herramienta, también se mostrarán otras empresas que validen y confirmen la declaración previa sobre la funcionalidad y veracidad de los resultados de la herramienta sobre sus negocios.

Esto se debe a que la mera estructuración de la herramienta consiste en estar enfocada a la consultoría de un área específica de la administración, dándole a la empresa una ventaja competitiva, basada en las ventajas y desventajas que la empresa provee a comparación de su competencia, esta herramienta luego se enfoca en la formulación de estrategias que podrían ser de finanzas, mercadeo, procesos, gestión humana y demás pilares administrativos, esta funciona por medio de la adaptación de la herramienta a su situación actual y sus objetivos para luego arrojar posibles estrategias de acuerdo a su viabilidad e impacto de gran escala; , esta herramienta le permite a la empresa obtener un mayor control y conocimiento sobre sus procesos, ventajas y desventajas, lo que mejora significativamente su cobertura administrativa y por lo tanto su competitividad en el mercado.

Miembros de la organización que intervienen en el reto empresarial (En este ítem, se indica el cargo de los miembros de la organización y alcance de intervención en el desarrollo del reto)

Joan Zapata Hoyos (creador y CEO de la empresa dueña de la herramienta)

Maria Del Pilar Santa Montoya (jefe de ventas)

Áreas involucradas directas e indirectas en el desarrollo del reto empresarial (En este ítem, se indican las influencias directas o indirectas en cuanto a toma de decisiones que tiene el área administrativa, de producción o de servicio y la vinculación de otras áreas que intervienen con el desarrollo del reto empresarial.

El desarrollo del presente reto empresarial está directamente implícito en las áreas estratégicas y tácticas de las empresas debido al enfoque que tiene la matriz para desarrollar la ventaja competitiva. En la mayoría de las empresas y según el tamaño y estructura del sistema organizacional, puede encontrarse inmerso el departamento comercial, de innovación, gerencia.

Dentro del sector en el cual se enfocó la prueba de la herramienta (Industrial), el impacto directo fue en el área gerencial/estratégica y para los consumidores el departamento de compras.

Nota: Compras en el sector industrial hace referencia al proceso de comprar la materia prima y venderla o procesarla.

Documentación del Caso (En este ítem, se adjuntan los documentos entregados por la empresa para la revisión del reto empresarial, evidencias registradas como fuentes de información para revisar el caso y soporte de reuniones de trabajo para acercar el caso a los consultores y el equipo consultor).

Para el desarrollo de este ítem, inicialmente debe aclararse en qué empresa se desarrolló la consultoría y finalmente qué limitaciones existentes impiden el anexo de cualquier acta, documento u otra fuente de información externa a la ya suministrada en la herramienta "Matriz ventaja competitiva".

La organización es la multinacional Turia Group, con la nueva empresa en fase de lanzamiento Wis3. Esta es un Marketplace que en esencia busca conectar a usuarios del sector construcción que venden la materia prima y aquellos que la compran a modo de incrementar la eficiencia en el proceso de compra basados en tiempo de entrega, precio del producto y calidad.

Cabe aclararse que la empresa por términos de confidencialidad y sanciones legales para con el directo responsable del desarrollo del proyecto (Joan Esteban Zapata Hoyos), en caso de suministrar cualquier fuente de información vital para la empresa o no, pero sin la debida autorización, no se anexarán en el presente informe archivos, documentos, demos, entre otras fuentes de información. Solamente se podrá anexar los datos clave que se encuentran dentro de la herramienta los cuales a nivel organizacional le permitieron a la empresa encontrar la ventaja competitiva.

Inicialmente entonces, la empresa suministró como fuente de información base para desarrollar la asesoría cuál era el objetivo, qué fechas tenían planeadas en un PAE (planeación estratégica anual

por objetivos), y un archivo en Word con un mapeo mínimo sobre empresas competidoras que se encontraban en el sector nacional e internacional (País objetivo USA y México), y unas bases de datos con contactos de aliados y competidores. Puede decirse que la información entregada fue bastante mínima y que fue trabajo del asesor desarrollar todo el cuerpo investigativo que nutrió la eficiencia de la herramienta.

Por último, se definieron una serie de reuniones de control para el objetivo. Estas reuniones en un inicio se realizaron los martes con una duración de una hora, iniciando a las 7:00 a.m. y finalizando a las 8:00 a.m. Posteriormente se adecuó un cambio en las reuniones de control, las cuales se desarrollaron los lunes y viernes en el mismo rango de horas. Para llevar el soporte de los encuentros la empresa implementó un acta de juntas que contiene la fecha de reuniones, los participantes que debían estar presentes, sus cargos, cual era el motivo de la reunión, el entregable, los pendientes y las firmas correspondientes a los presentes.

Evidencias Encontradas (En este ítem, se adjunta el rastreo y hallazgo de evidencias encontradas de manera externa a la empresa que se hayan llevado a cabo para solucionar retos empresariales similares).

Para poder desarrollar el entregable de las evidencias encontradas para dar solución al reto, el cual se basa en desarrollar una matriz que permitiera encontrar la ventaja competitiva en las empresas, se tomó todo lo trabajado como profesionales del área de ciencias administrativas y económicas durante el periodo de formación. (Cardenas Cristia, 2006) (Intxaurburu Clemente, 2005)

Para el desarrollo de la herramienta empresarial no se abordó una investigación externa sobre herramientas ya existentes. Es decir, el entregable final no es una copia mejorada o creativa sobre algo que ya estaba inventado en el mercado y sencillamente se hizo un ajuste que añada algo más de valor. Sino que fue de carácter personal y profesional la ideación, desarrollo, formulación y alcance infundado a la herramienta. Para esto, puede decirse con total seguridad y firmeza que fue la universidad CES quien durante cuatro años nos ha proveído con las clases. (Evans, 2003)

Las clases que sirvieron como fuente son a continuación: Fundamentos de administración, Excel intermedio, planeación estratégica de mercadeo, mercadeo, simulación gerencial, seminario de investigación (Los tres módulos), empresa y sociedad, inteligencia de negocios, teoría de decisiones. Estas materias permitieron de manera activa la adquisición de tres recursos clave para poder realizar la matriz y estos son la capacidad de investigar y que la información extraída sea de calidad y capaz de transformarse en resultados. Por otra parte, se adquirió la capacidad estratégica para el desarrollo de soluciones eficientes a cualquier escenario. Finalmente, y siendo muy enfático en esta materia, fue aprender Excel lo que hizo posible materializar todo en una matriz funcional. Es por esto por lo que puede decirse que toda fuente de evidencia para hacer la herramienta son los conocimientos aprendidos en el transcurso de la carrera. (Cardona, 2013) (Porter, 1900)

Siendo un poco más específico, fue en materias como fundamentos de administración, empresa y sociedad, inteligencia de negocios, donde se comprendió de manera plena cómo se debe hacer un benchmarking competitivo y funcional para la toma de decisiones, al punto que en la hoja "Variables", muchos datos que se solicitan provienen de este bagaje. En planeación estratégica de mercadeo y mercadeo, además de fortalecer el mapeo del mercado sobre quién es el competidor y cómo desarrollar una propuesta de valor mejor, permitió suministrar a la matriz el detalle como qué tipo de competidor es el que se está evaluando (El directo, el indirecto y el invisible). Finalmente, materias como inteligencia de negocio, teoría de decisiones, Excel, permitieron desarrollar las matrices de dependencia y motricidad, los QFD de las necesidades, la matriz de Ishikawa, la matriz de variables de ventaja, desventaja y mejora, el dashboard de control e incluso la matriz que permite leer los objetivos, compararlos con las estrategias e indicar de manera automática si el alcance se hace posible en dicho escenario. (Araníbar, 2003) (Osorio, 1992) (Palomeque, 2010) (Ishikawa)

Cabe la aclaración que para el reto dentro de la empresa a la cual se aplicó la herramienta las evidencias encontradas que permitieron el desarrollo del trabajo fue una investigación completa

dentro de la base de datos que la empresa suministró sobre quién es la competencia. El detalle de este resultado se desarrollará en las conclusiones y/o cuerpo de la propuesta de la solución. Sin embargo, para el desarrollo de las estrategias de solución la base de información fue encontrar un patrón clave dentro de la competencia que indicaba la falta de innovación y el cómo los procesos de compra/venta, como Marketplace debían impactar múltiples áreas en las empresas de los clientes.

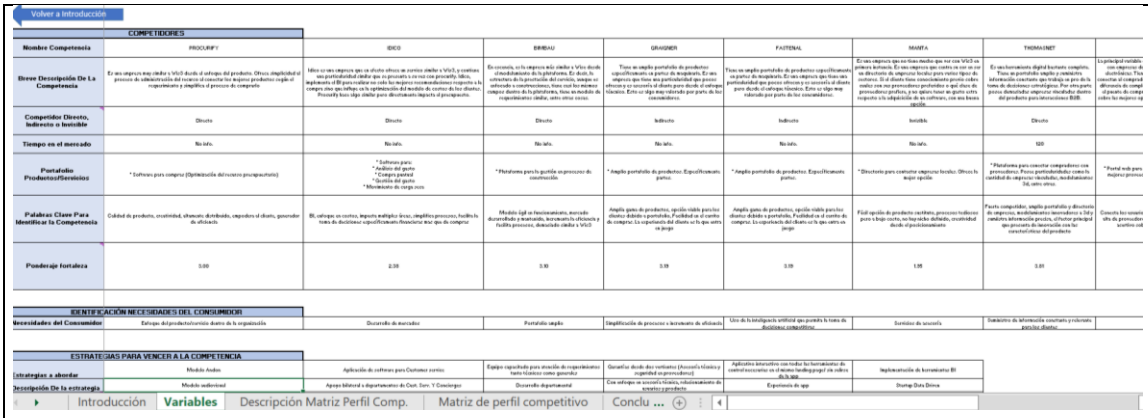
Otra evidencia encontrada, es el cómo la competencia no implementa estrategias que sean agresivas para vencer y posicionarse más, sino que buscan apalancarse entre todos e incluso ser clientes comunes dentro de sus portafolios. Esto permitió tomar dos caminos: Una estrategia agresiva que permitiera vencer a la competencia y liderar el mercado o abordar una estrategia no tan agresiva, pero que permitiera generar una red de alianzas sólida.

Desarrollo de la propuesta para solucionar el reto empresarial (En este ítem, se presenta el desarrollo del reto, considerándose resultados cuantitativos: costos, inversiones, financiación del reto, y, cualitativos, en coherencia con los objetivos general y específicos, planteados inicialmente).

Cabe resaltar en un inicio que el presente reto no tiene una estructura de desarrollo cuantitativo desde costos, inversiones, financiación. El motivo es que para el desarrollo de la herramienta no fue necesaria la implementación de financiación o inversión, pues todo el recurso necesario era equipo de cómputo (el cual es propio), y el referente a conocimiento. Por otra parte, desde el reto de la empresa, la matriz solo tiene un alcance para destacar cuál debe ser la ventaja competitiva y medir la eficiencia de las estrategias que influyan en el alcance de dicha ventaja.

Con base en esto, para el desarrollo de la matriz inicialmente se definió una hoja de variables a continuación:

Imagen 1. Variables



Volver a Introducción

COMPETIDORES								
Nombre Competencia	PROCURIFY	IDEO	BIMBAU	GRAINGER	FAITENAL	MANTA	THOMASNET	
Breve Descripción De La Competencia	Es una empresa muy similar a VisO dando el enfoque del producto. Ofrece simplicidad al proceso de administración del recurso al consultar las mejores productos según el requerimiento y simplifica el proceso de compraño	Idéo es una empresa que se ofrece ofrece un servicio similar a VisO, y contrata directamente con los proveedores. Ofrece un software para que los clientes lo implementen. Al igual que VisO se ocupa de todo los mejores recomendaciones respecto a la compra, ofrece que incluyen en la optimización del modelo de costos de los clientes. Procurify hace algo similar para directamente depurar el presupuesto.	Es reciente, es la empresa más similar a Vi5o dando el mediatizamiento de la plataforma. Es decir, la estructura de la presentación del servicio, ampa se enfocado a construcciones, tiene cual los mismos campos dentro de la plataforma, tiene un modelo de requerimiento similar, entre otras cosas.	Tiene un amplio portafolio de productos especificamente en partes de mantenimiento. Es una empresa que tiene una particularidad que posee ofrecen y se concentra el cliente para decidir el enfoque técnico. Este se sigue muy relevado por parte de los consumidores.	Tiene un amplio portafolio de productos especificamente en partes de mantenimiento. Es una empresa que tiene una particularidad que posee ofrecen y se concentra el cliente para decidir el enfoque técnico. Este se sigue muy relevado por parte de los consumidores.	Es una empresa que no tiene medio que ver con VisO en primera instancia. Es una empresa que centra su ser en ser un directorio de empresas locales para evitar tipos de sustitutos. Si el cliente tiene conocimiento previo cubre cualquier con una preocupación profundizar a qué clase de proveedores prefiere, y no quiere tener un gasto extra respecto a la adquisición de un software, con una buena opción.	Es un buscamiento digital bastante completo. Tiene un portafolio amplio y consistente información constante que trabaja en pro de la toma de decisiones estratégicas. Por otra parte posee demostrar empresas mostrarlas dentro del producto para interactuarse B2B.	Lo principal notable con empresas de distribución. Tiene conocer al comprad diferencia de compl el precio de compr entre las mejores op
Competidor Directo, Indirecto o Invisible	Directo	Directo	Directo	Indirecto	Indirecto	Invisible	Directo	
Tiempo en el mercado	No info.	No info.	No info.	No info.	No info.	No info.	120	
Portafolio Productos/Servicios	* Software para comprar (Optimización del recurso presupuestario)	* Software para: * Análisis del gasto * Compra postal * Gestión del gasto * Mantenimiento de compra-venta	* Plataforma para la gestión en proceso de construcción	* Amplio portafolio de productos. Especificamente partes.	* Amplio portafolio de productos. Especificamente partes.	* Directorio para contratar empresas locales. Ofrece la mejor opción	* Plataforma para conectar compradores con proveedores. Posee portafolio/bdatos como la cantidad de empresas registradas, mediatizamiento 24, entre otros.	* Portal web para mejores provee
Palabras Clave Para Identificar la Competencia	Calidad de producto, oportunidad, ahorrado, distribuido, empoderar al cliente, generador de eficiencia	BI, enfoque en costos, impuesto multiplica líneas, simplifica procesos, facilita la toma de decisiones/ especificamente financiar mas que de comprar	Modelo ágil en funcionamiento, mercado desarrollado y mantenido, incrementa la eficiencia y facilita procesos, demasiado similar a VisO	Amplio gama de productos, opción visible para los clientes debido a portafolio, Fiabilidad en el centro de compras. La oportunidad del cliente se ha que entra en juego	Amplio gama de productos, opción visible para los clientes debido a portafolio, Fiabilidad en el centro de compras. La oportunidad del cliente se ha que entra en juego	Fácil opción de producto específico, procesos tediosos para ahorrar costo, no hay niveles definidos, oportunidad decido al posicionamiento	Posee comprador, amplio portafolio y directorio de empresas, mediatizamiento internacional o 24/y contiene información precisa, ofrecer principal que presenta de innovación con las características del producto	Conocer los usuario ofrecer productos sectores cal
Ponderaje fortaleza	3.00	2.38	3.10	3.19	3.19	1.95	3.81	

IDENTIFICACIÓN NECESIDADES DEL CONSUMIDOR							
Necesidades del Consumidor	Enfoque del producto/servicio dentro de la organización	Desarrollo de mercados	Portafolio amplio	Simplificación de procesos e instrumento de eficiencia	Uso de la inteligencia artificial que permita la toma de decisiones competitiva	Servicios de asesoría	Suministro de información constante y relevante para los clientes

ESTRATEGIAS PARA VENCER A LA COMPETENCIA						
Estrategias a abordar	Modelo Andes	Aplicación de software para Customer service	Equipo capacitado para atención de requerimientos: tanto técnico como gerencial	Garantizar decido dos variantes (Asesoría técnica y seguridad en procedimiento)	Aplicativo interactivo con todas las herramientas de control necesarias en el mismo handbag/ya/ de video de la app	Implementación de herramientas BI
Descripción De la estrategia	Modelo sudoriental	Apoyo bilateral a departamentos de Cust. Serv. Y Concierges	Desarrollo departamental	Con enfoque en asesoría técnica, relacionamiento de servicio y producto	Experiencia de app	Dump Data Drive

Introducción | Variables | Descripción Matriz Perfil Comp. | Matriz de perfil competitivo | Conclu ...

Imagen tomada de autoría propia.

En esta se propone que toda la información pertinente para que la matriz funcione de manera correcta sea suministrada. En esencia la empresa puede indicar el objetivo al cual quiere llegar, la forma en la que piensa conseguirlo, cuáles son las necesidades del consumidor y qué información tiene o debe tener en caso tal de no poseerla aún sobre sus competidores. Es aquí donde es posible que la herramienta comience a hacer su trabajo al llevar cada uno de los datos a las matrices correspondientes para análisis.

Por tanto, se consigue que el consultor pueda casi de manera inmediata comenzar a identificar cuál debe ser su ventaja competitiva desde aquello en lo que el consumidor es fuerte y débil. Se propone que las variables de fortaleza se conviertan en los requerimientos mínimos de ventaja competitiva y que aquellas variables de debilidad sean la verdadera ventaja competitiva que tendrá la empresa sobre la competencia. Esto se nutre de la identificación de las capacidades de los competidores de cara a las necesidades del cliente.

Imagen 2. Matriz de perfil competitivo.

VOLVER A INICIO

1																
2	Categoría 1															
3	Portafolio de servicios	PROCURIFY			IDICO			BIMBAU			GRAIGNER			FASTENAL		
4	Factores Críticos de Éxito	Peso	Ranting	Puntaje	Peso	Ranting	Puntaje	Peso	Ranting	Puntaje	Peso	Ranting	Puntaje	Peso	Ranting	P
5	Enfoque del producto/servicio dentro de la organización	0.07	4	**0.28**	0.07	4	**0.28**	0.09	4	**0.36**	0.06	4	**0.24**	0.06	4	
6	Desarrollo de mercados	0.03	2	**0.06**	0.13	4	**0.52**	0.13	4	**0.52**	0.08	4	**0.32**	0.1	3	
7	Portafolio amplio	0.05	3	**0.15**	0.08	3	**0.24**	0.08	3	**0.24**	0.16	4	**0.64**	0.18	4	
8	Simplificación de procesos e incremento de eficiencia	0.17	4	**0.68**	0.17	4	**0.68**	0.17	4	**0.68**	0.1	4	**0.4**	0.14	4	
9	Uso de la inteligencia artificial que permita la toma de decisiones competitivas	0.06	4	**0.24**	0.14	4	**0.56**	0.06	2	**0.12**	0.05	2	**0.1**	0.08	2	
10	Servicios de asesoría	0.08	1	**0.08**	0.03	1	**0.03**	0.03	1	**0.03**	0.17	4	**0.68**	0.1	4	
11	Suministro de información constante y relevante para los clientes	0.17	4	**0.68**	0.17	4	**0.68**	0.17	2	**0.34**	0.08	3	**0.24**	0.07	4	
12	Garantías	0.06	2	**0.12**	0.04	2	**0.08**	0.04	2	**0.08**	0.04	2	**0.08**	0.04	2	
13	Capacidad de respuesta	0.15	4	**0.6**	0.1	4	**0.4**	0.1	4	**0.4**	0.1	4	**0.52**	0.1	4	
14	Cumplimiento con las necesidades subjetivas	0.16	4	**0.64**	0.07	4	**0.28**	0.13	4	**0.52**	0.13	4	**0.52**	0.13	4	
15		1		**3.55**	1		**3.75**	1		**3.29**	1		**3.74**	1		

Imagen tomada de autoría propia.

Esta es la matriz que se propone como solución para identificar las variables enunciadas previamente. Cada una posee dentro una hoja de manual para que quien la vaya a utilizar se oriente sobre el uso que debe darle.

Imagen 3. MIC Variables.

NOMBRE		Simplificar procesos e incrementar la eficiencia del departamento de compras y ventas	Suministrar información concreta y relevante que permita al cliente empoderarse en la toma de decisiones y se le facilite este proceso	Capacidad de respuesta alta respecto a la asesoría y que esta sea de calidad	Asesoría al cliente con un enfoque técnico	Garantías sobre fallas del producto o promesa de valor. Debe existir algún tipo de garantías	Hacer al cliente parte del proceso de alguna forma donde él se sienta parte de la solución, no que le entregaron su requerimiento simplemente. Necesita sentir control	Diseño de plataforma que sea interactiva.	Total Motricidad	%
V1	Simplificar procesos e incrementar la eficiencia del departamento de compras y ventas	x	1	0	1	0	1	1	4	19.0%
V2	Suministrar información concreta y relevante que permita al cliente empoderarse en la toma de decisiones y se le facilite este proceso	1	x	0	1	0	1	0	3	14.3%
V3	Capacidad de respuesta alta respecto a la asesoría y que esta sea de calidad	0	0	x	1	1	0	0	2	9.5%
V4	Asesoría al cliente con un enfoque técnico	1	0	1	x	1	1	0	4	19.0%
V5	Garantías sobre fallas del producto o promesa de valor. Debe existir algún tipo de garantías	0	0	1	1	x	0	0	2	9.5%
V6	Hacer al cliente parte del proceso de alguna forma donde él se sienta parte de la solución, no que le entregaron su requerimiento simplemente. Necesita sentir control	1	1	0	0	0	x	1	3	14.3%
V7	Diseño de plataforma que sea interactiva.	1	1	0	0	0	1	x	3	14.3%
TOTAL DEPENDENCIA		4	3	2	4	2	4	2	21	100.0%

Imagen tomada de autoría propia.

Se propuso una matriz de dependencia y motricidad que indique de las variables de ventaja competitiva cuál es mayormente crítica y por tanto debe ser la que se impacte en corto plazo para poder igualar o vencer a la competencia. Esta viene anclada a la herramienta QFD donde se hace un cruce entre las estrategias que la empresa quiere abordar y estas necesidades con su grado de importancia a modo de indicar de entrada cuál es la estrategia que impacta en mayor cuantía a esas necesidades que deben satisfacerse de primera mano.

Nota: Esta misma matriz se propuso enfocada para definir el grado de eficiencia de cada una de las estrategias selectas por la empresa para alcanzar la ventaja competitiva.

Finalmente, para dar conclusión a la matriz y desarrollar la mejor ruta a seguir por parte de la empresa, se diseñaron tres herramientas. La primera, es la matriz de Ishikawa, la cual tiene como enfoque para efectos del modelo analizar todas las estrategias que tiene la empresa y dejar al consultor definir cinco procesos o actividades clave que se deben llevar a cabo para conseguir el alcance de la meta.

Producto de esto se desarrolló una matriz en la cual se encuentran anclados todos los objetivos y de una forma dinámica, la empresa selecciona una estrategia (de las analizadas anteriormente), la cual será el enfoque principal para conseguir el objetivo; a esto se soporta una segunda estrategia de apoyo a la primera y es el resultado de la eficiencia de ambas estrategias y el objetivo que se requiere alcanzar aquello que el sistema toma para definir si el resultado será conseguir el objetivo o por el contrario, perderlo. A continuación, la matriz:

Imagen 4. Selección Objetivos.

SELECCIÓN OBJETIVOS							
% Eficiencia	Nombre Estrategia	Estrategia a abordar	% Eficiencia	Nombre Estrategia	Ponderado estrategias	Aplica o no aplica	Tipo de estrategia
10.53%	Modelo Andon	Desarrollo departamental	10.53%	Equipo capacitado para atención de requerimientos tanto técnicos como generales	21.05%	No cumple	Mala estrategia
15.79%	Aplicación de software para Customer service	Experiencia de app	21.05%	Aplicativo interactivo con todas las herramientas de control necesarias en el mismo landing page sin salirse de la app	36.84%	Cumple	Estrategia competitiva
10.53%	Equipo capacitado para atención de requerimientos tanto técnicos como generales	Experiencia de app	21.05%	Aplicativo interactivo con todas las herramientas de control necesarias en el mismo landing page sin salirse de la app	31.58%	No cumple	Mala estrategia
26.32%	Implementación de herramientas BI	Modelo audiovisual	10.53%	Modelo Andon	36.84%	Cumple	Estrategia competitiva

Imagen tomada de autoría propia.

Así se acompaña al final con un dashboard a la empresa para que pueda llevar control del avance de sus metas. El valor agregado de esta última es una solución automatizada que indica según el

resultado de los avances, qué acciones debe tomar la empresa para poder acercarse cada vez más a su objetivo. Como se observa a continuación:

Imagen 5. Dashboard.

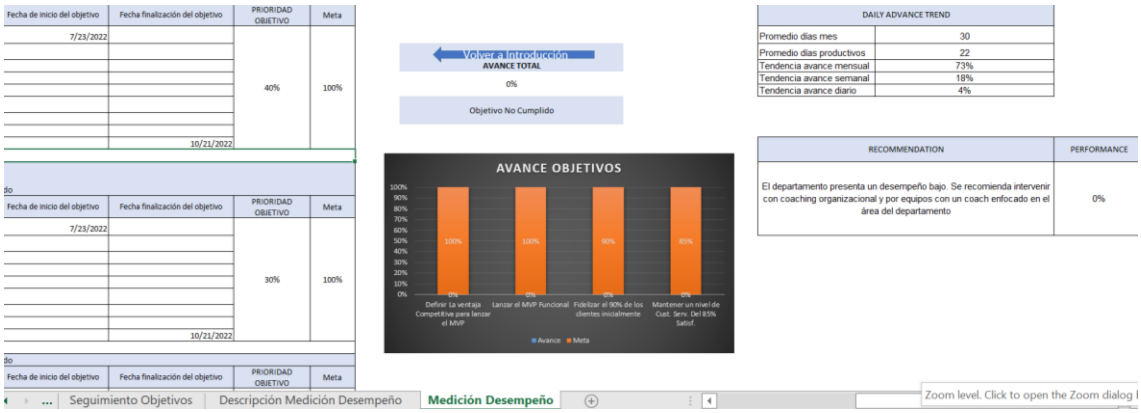


Imagen tomada de autoría propia.

Es esta la propuesta que se presta para poder cumplir con el alcance de la ventaja competitiva. Es una alternativa completa que integra una investigación amplia del entorno y destaca de manera cuantitativa cuál debe ser la mejor ruta por abordar por parte de la compañía; y tal como previamente fue expreso, esta propuesta es una integración de saberes adquiridos y recursos provistos por parte de la academia durante todo el periodo de formación profesional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES (Este ítem corresponde a las conclusiones generales del desarrollo del reto empresarial correspondiente a cada uno de los ítems o apartados realizados durante el proceso, así como las recomendaciones para futuros trabajos a realizar) –Mínimo 1000 palabras

El reto empresarial además de desarrollar una herramienta que fuese funcional, esta debía permitir a la empresa que desarrollara de manera competitiva cual debía ser la ventaja sobre su competencia. Acorde con esto, se aclara tal y como en el comienzo del cuerpo del presente trabajo que por efectos de confidencialidad no es posible anexar documentos, sin embargo, se expresarán cuáles fueron esas ventajas adquiridas y las recomendaciones brindadas a la empresa foco del presente proyecto.

En primera instancia la empresa ahora no solo tiene conocimiento sobre qué empresas conforman su competencia, sino que ahora entiende de manera amplia y completa quién es cada una de estas organizaciones del sector. Son conscientes de cuál es un competidor directo, indirecto e invisible, como también pudieron mapear cuál es la fortaleza y debilidad particular de cada uno desde la capacidad de satisfacer las necesidades específicas que fidelizan al consumidor.

De la mano con esto, las estrategias que la empresa piensa desarrollar ahora están sustentadas y validadas en aquellas variables en las cuales la competencia represente ventaja y desventaja. Siendo específicos, la empresa en conclusión definió que para poder vencer a su competencia debe:

- Simplificar procesos específicos del área de compras del Marketplace y que esto represente para el cliente un alza en los índices de eficiencia de manera inmediata.
- Debe implementar soluciones que le faciliten no solo la comunicación activa con el consumidor, sino que pueda suministrarle a este información de manera rápida y que esta sea relevante para este.
- El Marketplace debe poseer una alta capacidad de almacenar usuarios de manera rápida. La plataforma como producto no puede presentar fallas de cobertura o lentitud.
- El nivel del servicio al cliente debe ser alto con estándares previamente medidos con estos mismos. Es decir, la calidad no es la que la empresa reconoce como calidad, sino que estos atributos deben ser previamente infundados por el cliente para así este poder evaluar que lo que espera de un servicio de alta calidad sea en realidad lo que esperaba.

Ahora, las variables que la empresa deberá tener presentes para destacar una mayor ventaja competitiva y así vencer dentro del sector son a continuación aquellas en las que las demás empresas, por factor común, son débiles:

- La competencia no ha innovado dentro del sector, simplemente han existido aquellos que tienen la capacidad de ser más creativos y anexar atributos mejores que el resto, mas no alcanzas a ser disruptivos.
- No existe un nicho de mercado, solo un segmento. Se dio a conocer a la empresa que un segmento es una porción del mercado a la cual se quiere enfocar el interés y esfuerzo, sin embargo, un nicho es la porción más precisa de la porción anterior que permite la especialización del producto o servicio. El segmento es el sector industrial con la industria del acero, spare parts y maquinaria; aunque no obstante existe la posibilidad de implementar la capacidad del Marketplace en mercados con alta demanda como el deportivo.
- La distribución es un ítem que permitió enfocar el mercado objetivo para un primer MVP. Pues toda la competencia se encuentra específicamente en países como México, Colombia y Estados Unidos. Esto permitió abordar cuáles estados o departamentos son los menos concurridos por competidores, cuál es un mercado mayormente potencial que permita el desarrollo óptimo y no obstante, que existen mercados potenciales donde no hay presencia del servicio y como multinacional, se posee la capacidad de liderar en dichos sectores.
- La variable que menos innovación a presentado la competencia es en el diseño de las plataformas Marketplace. Es compresible que al ser un sector industrial los colores como el gris, amarillo e incluso negro sean los más comunes. Pero no quiere decir que la plataforma deba dejar de ser user friendly y en este caso la competencia carece de incentivar la experiencia del usuario por este factor. Esto permitió a Wis3 desarrollar un MVP funcional con un diseño interactivo, visualmente fresco y bonito que cumple con las características del sector y servicio sin descuidar la experiencia de uso de la plataforma.
- Desde el portafolio se concluyó que la competencia es bastante débil en el impacto trasversal que genera dentro de los clientes. Siempre el enfoque del Marketplace es en el incremento de la eficiencia de un solo departamento (Compras), pero cuando se consigue impactar en diversas áreas y a su vez la de interés, se incrementa la posibilidad de ser el producto electo por parte de los consumidores.

- La competencia no implementa modelos de inteligencia artificial (BI), las cuales con alternativas como CRM's permiten incrementar el nivel del servicio y fidelizar al cliente. Con BI se consigue un enfoque data driven y así se incrementa la eficiencia en la toma de decisiones asertivas para hacer frente a los diversos escenarios que surgen en el cotidiano empresarial.
- El enfoque de la asesoría técnica es una de las ventajas competitivas más grandes que como Marketplace se pudo adoptar. La competencia presta un buen servicio, pero este es general. Los clientes necesitan comprar no solo lo que quieren sino lo que en verdad necesitan y es esta capacidad adoptada desde la asesoría técnica la cual le permite a la empresa generar dentro de los insights del mercado fidelización por aspectos inconscientes y conscientes de compra, tales como hacer de la experiencia algo memorable y relevante.
- Un modelo de garantías permitió que como empresa adoptara otra variable de ventaja competitiva sobre el sector. El cliente necesita garantías sobre el servicio y producto que recibe, esto acompañado con la preferencia por naturaleza a arriesgar poco y ganar lo adecuado, a arriesgar mucho con opción de ganar bastante, pero tener a su vez el mismo riesgo de perder. Pudo identificarse que la competencia no adopta modelos de garantías, pero que las pocas que lo hacen las enfocan en modelos poco rentables y la base de una oferta de garantías es prometer solo aquello en lo que se está en la capacidad de cumplir.

Estas fueron las conclusiones que se definieron con base en aquello que como organización deben igualar para poder ser mínimamente competitivos. Ahora bien, aquellas recomendaciones iniciales, si bien no se podrá ser explícito debido al acuerdo de confidencialidad, las decisiones se dirigieron a:

- Implementar un modelo Andon como alternativa dinámica y audiovisual para simplificar procesos críticos dentro del proceso de compras de los clientes. Este modelo no es el

conocido en el mercado actualmente, sino una adaptación propia desarrollada para uso de la plataforma.

- Implementar software CRM y BI para garantizar la experiencia del servicio al cliente. A este factor se añadió el desarrollo del departamento de servicio al cliente para prestar la asesoría técnica y general.
- Desarrollo de plan de garantías desde el proceso sobre el cual se tiene control. Para la empresa, serán tres vertientes: Plataforma, asesorías y relacionamiento entre usuarios.
- Desarrollo de Marketplace con diseño interactivo donde todo lo necesario para el uso "User friendly", se encuentre en el landing page principal.
- Comenzar inicialmente solo con las propuestas CRM, BI y Servicio al cliente. Esto por temas de tiempo de inicio del proyecto, capacidad máxima productiva instalada y finalmente relevancia en la eficiencia para el alcance de las metas.

BIBLIOGRAFÍA (En este ítem se deben incluir las referencias bibliográficas en el sistema de referenciación que sea de mayor uso en el área de conocimiento en la que se enmarca el proyecto. También se indica los consultores consultados y las áreas importantes de la empresa que intervinieron en el reto)

Bibliography

Araníbar, S. &. (2003). *Inteligencia de negocios.* . Revista Ciencia y Cultura.

Cardenas Cristia, A. (s.i de s.i de 2006). *Acimed.* Obtenido de El benchmarking como herramienta de evaluación: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000400015

Cardona, C. R. (2013). *Fundamentos de administración. Ecoe ediciones.* Ecoe ediciones.

Evans, P. (2003). *El hibridismo como estrategia administrativa: combinando la capacidad burocrática con las señales de mercado y la democracia deliberativa.* (Vol. 25). Revista del CLAD Reforma y Democracia.

Intxaurburu Clemente, M. G. (2005). Una revisión teórica de la herramienta de benchmarking. Obtenido de Una revisión teórica de la herramienta de benchmarking.

Ishikawa, K. (s.f.). Obtenido de btenido de http://www. academia. edu/download/45800691/Diagrama_de_Ishikawa. pdf.

Osorio, J. E. (1992). Planeación estratégica y mercadeo. . *Revista Universidad EAFIT*, 57-65.

Palomeque, M. P. (2010). *Teoría de las decisiones.* Perspectivas.

Porter, M. E. (1900). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial patria.

DEBIDA DILIGENCIA (En este ítem se indica el cumplimiento de los propósitos que esperaba la empresa con la propuesta de solución de reto empresarial. También debe anexarse carta de satisfacción, por parte de la empresa).
El objetivo entregado por parte de la empresa se basó en complementar el análisis benchmarking de la competencia. Posterior a esto, se estructuró el objetivo de definir la ventaja competitiva sobre las empresas que conforman la competencia directa, indirecta e invisible. Con el desarrollo de la matriz, tal y como está expreso en ella y como se informó en el ítem de conclusiones y recomendaciones, la estrategia de la ventaja competitiva se consiguió, así como se complementó en un alto porcentaje el estudio de la competencia. A continuación, anexo carta de satisfacción por parte de la empresa.