

**CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA BLUESHARE  
S.A.S. A TRAVES DE LA METODOLOGÍA DE DESCUBRIMIENTO DE  
CLIENTES “LEAN LAUNCHPAD”**

**DIANA MILENA DIAZ TERÁN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA BLUESHARE  
S.A.S. A TRAVES DE LA METODOLOGÍA DE DESCUBRIMIENTO DE  
CLIENTES “LEAN LAUNCHPAD”**

**DIANA MILENA DIAZ TERÁN**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:**

**Mg. Carlos Arturo Ramírez Gomez**

**Co – Asesor:**

**Ph. D. Bob Dorf, Apps.co - MinTic**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1<sup>ro</sup> del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente de tesis

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2013

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.1 TEMA.....	13
1.2 TÍTULO .....	13
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.3.1 Descripción del problema. ....	13
1.3.2 Formulación del problema. ....	14
1.3.3 Sistematización del problema.....	14
1.4 OBJETIVOS.....	14
1.4.1 Objetivo general. ....	14
1.4.2 Objetivos específicos: .....	15
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	15
1.6 MARCO DE REFERENCIA.....	17
1.6.1 Marco contextual:.....	17
1.6.2 Marco legal: .....	20
1.6.3 Marco teórico .....	25
1.6.3.1 Tradicional Modelo de Introducción de nuevos productos. ....	25
1.6.3.2 Modelo de desarrollo de cliente.....	27
1.6.3.3 Hipótesis del modelo de negocio:.....	38
1.6.3.5 Salir del Edificio y vender: .....	46
1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
1.7.1 Tipo de estudio. ....	51
1.7.2 Método de investigación. ....	51
1.7.3 Enfoque de la investigación. ....	51
1.7.4 Fuentes y técnicas de recolección. ....	51
1.7.4.1 Fuentes primarias. ....	51
1.7.4.2 Fuentes secundarias.....	52
1.7.4.3 Instrumento de Recolección de Información.....	52

1.7.5	Procesamiento de la información. ....	52
2.	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	54
2.1	DIAGNOSTICO INTERNO.....	54
2.1.1	Perspectiva directiva. ....	54
2.1.1.1	Planificación.....	54
2.1.1.2	Estilo de dirección.....	54
2.1.2	Perspectiva de mercadeo. ....	54
2.1.2.1	Competidores.....	55
2.1.2.2	Comercialización a través de renting:.....	56
2.1.3	Perspectiva tecnológica. ....	56
2.1.3.1	Actualización de tecnología. BLUESHARE S.A.S. ....	57
2.1.3.2	Predicción y mantenimiento. ....	57
2.1.4	Perspectiva financiera.....	57
2.1.4.1	Liquidez.....	57
2.1.4.2	Endeudamiento.....	57
2.1.5	Perspectiva talento humano.....	58
2.5.1	Formación académica.....	58
2.5.1.1	Capacitación. ....	58
2.1.6	Matriz MEFI.....	59
2.2	DIAGNOSTICO EXTERNO.....	60
2.2.1	Entorno económico. ....	60
2.2.1.1	Tasa de cambio.....	61
2.2.1.2	Exportaciones. ....	62
2.2.1.3	Importaciones. ....	62
2.2.1.4	Gasto público. ....	64
2.2.1.5	Inflación.....	66
2.2.1.6	Tasa de interés. ....	66
2.2.2	Entorno jurídico. ....	67
2.2.2.1	Normatividad y Legislación Nacional. ....	68
2.2.2.2	Masificación del gobierno en línea.....	68

2.2.3	Entorno cultural. ....	68
2.2.3.1	Miedo a la tecnología: .....	70
2.2.3.2	Formación tecnológica en población desde los 5 años: .....	70
2.2.4	Entorno ambiental. ....	71
2.2.4.1	Responsabilidad ambiental .....	71
2.2.4.2	Educación ambiental.....	72
2.2.5	Entorno tecnológico. ....	72
2.2.5.1	Conectividad .....	73
2.2.5.2	Compra de insumos tecnológicos .....	73
2.2.6	Matriz MEFE .....	74
2.3	ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	75
2.3.1	Rivalidad entre competidores.....	75
2.3.2	Amenaza de la entrada de nuevos competidores.....	75
2.3.3	Amenaza del ingreso de productos sustitutos .....	76
2.3.4	Poder de negociación de los proveedores. ....	76
2.3.5	Poder de negociación de los consumidores .....	76
2.3.6	Competencia. ....	77
3.	RESULTADOS DE LA APLICACIÓN CON CLIENTES .....	83
4.	EL MODELO PARA LA EMPRESA .....	86
4.1	MVP .....	89
4.2	EARLYADOPTERS.....	90
4.3	NUEVO MODELO DE NEGOCIO .....	92
5.	PLAN DE ACCIÓN.....	94
	CONCLUSIONES.....	95
	RECOMENDACIONES.....	96
	BIBLIOGRAFIA.....	97
	NETGRAFIA .....	98
	ANEXOS .....	99

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Modelo de introducción de nuevos.....	25
Figura 2. Desarrollo de Producto .....	26
Figura 3. Modelo de desarrollo de cliente .....	28
Figura 4. Business ModelCanvas.....	31
Figura 5. MVP.....	34
Figura 6. Proceso de desarrollo de MVP.....	36
Figura 7. Canales de distribución.....	42
Figura 8. Renta reducida y posibilidad de ventas en el mercado local .....	65
Figura 9. Hallazgos importantes .....	85
Figura 10. CANVAS.....	86
Figura 11. Figura Inicio de sesión y Plataforma Komuni.co.....	90
Figura 12. Figura Primeros compradores.....	91

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Matriz MEFI .....	59
Tabla 3. Matriz MEFE .....	74
Tabla 3. Poder de negociación de los consumidores .....	77
Tabla 4. Empresas Entrevistadas .....	83

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Perfil De Oportunidades Y Amenazas .....	74

## RESUMEN

El modelo de trabajo que se implementó para la empresa BLUESHARE S.A.S es de vital importancia para la empresa porque el objetivo de lograr rentabilidad por medio de servicios que necesite el mercado y garantizar la supervivencia de la empresa en el Mismo se está cumpliendo. La no realización de un descubrimiento de necesidades en clientes significaba la liquidación de la empresa, la pérdida de dinero de capital invertido y tres años de arduo trabajo del equipo fundador.

## ABSTRACT

The working model that was implemented for the company BLUESHARE SAS is vital for the company because the goal of achieving profitability through services required by the market and ensure the survival of the company in the Self is being fulfilled. The failure to provide discovery in customer needs mean the liquidation of the company, the loss of invested capital money and three years of hard work of the founding team.

# 1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 TEMA

Creación de propuesta de mejoramiento con la metodología de descubrimiento de clientes “Lean Launchpad” para creación de modelos de negocio en nuevas empresas.

## 1.2 TÍTULO

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA BLUESHARE S.A.S. A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DE DESCUBRIMIENTO DE CLIENTES “LEAN LAUNCHPAD”.

## 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Falta de un modelo de negocio adecuado en la empresa BLUESHARE S.A.S., de la ciudad de San Juan de Pasto.

**1.3.1 Descripción del problema.** La empresa BLUESHARE S.A.S fue creada el 25 de junio de 2010 por dos estudiantes egresados de ingeniería electrónica con el apoyo de capital semilla del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA a través del programa Fondo Emprender.

El perfil de sus socios fundadores les facilitó ofrecer al mercado publicidad en celulares vía Bluetooth, una tecnología moderna para la época pero de poco uso en la sociedad de la ciudad de Pasto. El servicio ofrecido por la empresa en mención consistía en usar pantallas con mensajes persuasivos para atraer la atención de personas o audiencia que las miraba y enviar mensajes bluetooth a sus celulares.

El mercado de la ciudad de Pasto mostró no estar maduro para un servicio tecnológico de esta envergadura. Las respuestas no fueron favorables en ninguno de los actores del servicio. Fue difícil que las personas acepten las descargas de publicidad vía bluetooth y también se encontró gran resistencia de las empresas anunciantes para invertir montos de dinero en este tipo de publicidad para encontrar una rentabilidad real para BLUESHARE S.A.S.

Para 2012 la empresa se encontraba tan solo con el 1% de la participación en el mercado y sus ventas no superaban los cincuenta millones de pesos al año, de mil

clientes a contactar se logró dar a conocer la propuesta a 857 pero tan solo el 2% quiso adquirir los productos.

En la actualidad la empresa está consciente que el error fue no descubrir las necesidades reales de los clientes y los medios apropiados para comunicarse con sus usuarios todo ello reflejado en el modelo de negocio que aplicó la empresa, al ofertar servicios y producto que no eran en su tiempo necesarios para los clientes. Está en la búsqueda de una nueva financiación y no obligarse a cerrar, pero antes de ejecutar cualquier monto de dinero de inversión, BLUESHARE S.A.S requiere conocer que necesidades tienen empresas medianas y grandes en el ámbito de la comunicación que se puedan resolver mediante pantallas digitales y que estén dispuestas a pagar una suma de dinero justa por tal servicio.

**1.3.2 Formulación del problema.** ¿Cuál es el modelo de negocio que debe seguir la empresa BLUESHARE S.A.S. para consolidar su competitividad de acuerdo a la demanda del mercado?

### **1.3.3 Sistematización del problema**

- ¿Cuál es el Estado de la empresa BLUESHARE S.A.S.?
- ¿Cuáles son los hallazgos importantes para la empresa BLUESHARE SAS tras aplicar las entrevistas a clientes potenciales?
- ¿Qué modelo de negocios “Canvas” debe utilizar la empresa BLUESHARE S.A.S. según la metodología “LEAN LAUNCHPAD”?
- ¿Cuál es el Plan de acción que debe seguir la empresa BLUESHARE S.A.S. donde se aplique el nuevo modelo de negocio “Canvas”?

## **1.4 OBJETIVOS**

**1.4.1 Objetivo general.** Aplicar la metodología “LEAN LAUNCHPAD” para el modelo de negocio de la empresa BLUESHARE S.A.S. y así consolidar su competitividad de acuerdo a la demanda del mercado.

#### **1.4.2 Objetivos específicos:**

- Realizar el Diagnóstico de la empresa BLUESHARE S.A.S.
- Aplicar el Modelo de Descubrimiento de Cliente “LEAN LAUNCHPAD” para encontrar el modelo de negocio “Canvas” validado en el mercado.
- Determinar el modelo de negocios “Canvas” para la empresa BLUESHARE S.A.S.
- Establecer el Plan de acción para la empresa BLUESHARE S.A.S. donde se aplique el nuevo modelo de negocio “Canvas”

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

Las empresas en tiempo de crisis deben saber dirigir sus esfuerzos y recursos para obtener el mejor resultado posible y sobre todo limitar al máximo la exposición a riesgos que pueden resultar fatales.

Los riesgos aumentan cuando se trata de pequeñas y medianas empresas. La razón es porque los recursos que poseen estas son escasos y la financiación bancaria plantea condiciones que no todas pueden cumplir.

El modelo de trabajo que se implementó para la empresa BLUESHARE S.A.S es de vital importancia para la empresa porque el objetivo de lograr rentabilidad por medio de servicios que necesite el mercado y garantizar la supervivencia de la empresa en el mismo se está cumpliendo. La no realización de un descubrimiento de necesidades en clientes significaba la liquidación de la empresa, la pérdida de dinero de capital invertido y tres años de arduo trabajo del equipo fundador.

La industria digital colombiana está creciendo a pasos agigantados y 2014 se vislumbra como un año de desarrollo acelerado. Hoy existe un número de anunciantes cada vez más elevado que reconoce a los medios digitales como atractivas y novedosas alternativas de pauta en formatos de costo moderado y alto impacto en el consumidor. Esos anunciantes han alcanzado resultados efectivos gracias a que la combinación de la pauta digital con la tradicional ha potenciado la efectividad de sus estrategias de publicidad. Reporte suministrado por Interactive Advertising Bureau Colombia, IAB.

La inversión en medios digitales en Colombia para el año 2010 ascendió a \$77.910 millones lo cual significó un incremento de 55.77% frente al año 2009, cuando la inversión fue de \$50.016 millones. Esta es una de las principales conclusiones que se desprende del reporte de inversión en medios digitales, para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2010, del Interactive Advertising Bureau (IAB) Colombia, realizado por PricewaterhouseCoopers (PwC).<sup>1</sup>

“Nuestros cálculos de crecimiento, para el 2010, estaban en el orden de 40%, pero esas expectativas fueron ampliamente superadas. Esto se debe a varias razones: cada vez son más los anunciantes que comprenden que el consumidor cambió y que ahora es más digital; hay un mercado más abierto a las novedades que ofrece la web; y las marcas están integrando la publicidad en Internet como un eje clave y complementario a su estrategia en medios de comunicación tradicionales, puesto

---

<sup>1</sup> IAB, asociación internacional sin fines de lucro, se dedica exclusivamente a fomentar la utilización y maximizar la efectividad de la publicidad interactiva. Disponible en: <http://www.iabcolombia.com/>, (Citado el 22 de mayo de 2013)

que han comprobado que potencia la efectividad. A esto se suma que la inversión en publicidad en Internet está en constante crecimiento y esa es una tendencia que se va a mantener durante los próximos años”, señala Olga Britto, directora ejecutiva de IAB Colombia.

Debido a esta gran oportunidad en el mercado la empresa BLUESHARE SAS a través de la metodología LEAN LAUNCHPAD proporcionada por APPS.CO programa liderado por el Ministerio de las TIC, se encontró el modelo de negocio que se ajustado a las necesidades de los clientes está aumentando la competitividad de la empresa, beneficiando en primera instancia a los colaboradores de la empresa y luego a los clientes que encontrarán eficiencia en algunos de sus procesos utilizando la solución propuesta por la empresa luego de desarrollar el nuevo modelo de negocio. Además la región se beneficiará al tener un desarrollo en el ámbito de servicios tecnológicos únicos para el país.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.6.1 Marco contextual:**

#### **a. Reseña Histórica**

BLUESHARE S.A.S nace con el capital semilla del fondo emprender en el año 2.010, y se dedica principalmente al desarrollo de equipos y aplicaciones tecnológicas que interactúan con los consumidores de diferentes entidades (sector privado y público) y con diferentes propósitos (información corporativa, atención al cliente, publicidad, entre otros).

#### **b. Direccionamiento Estratégico**

**Misión:** BLUESHARE busca mejorar la interacción de información entre las empresas y los usuarios, con responsabilidad económica, ambiental, tecnológica y humana.

**Visión:** En el 2015 seremos la empresa más reconocida en Nariño por facilitar entre los empresarios y sus clientes el acceso a información útil, ágil y oportuna a través de equipos de última tecnología.

#### **Objetivos Estratégicos**

- Fortalecer la organización para aprovechar las oportunidades del mercado.
- Mejorar las competencias del personal de la Empresa.

- Posicionar en el mercado la imagen de Blueshare como producto líder e innovador.
- Asegurar la sostenibilidad financiera de la Empresa.
- Estar a la vanguardia en mecanismos tecnológicos de información y comunicación entre las empresas y sus clientes.

### **Políticas Estratégicas**

**LIDERAZGO** Somos la primera empresa en la introducción de sistemas de información corporativa para asegurar la estabilidad en el negocio e incrementar el bienestar los empresarios.

**CONFIDENCIALIDAD** El personal administrativo y operativo debe comprometerse a no difundir la información que por razón de su trabajo implica conocimiento tanto de la empresa como de sus clientes, aunque por circunstancias extremas no esté ya laborando en Blueshare.

**COMPETENCIAS** Contratar personal competente y motivado que respete los valores de la empresa y a nuestros clientes, que pueda aportar y generar oportunidades de negocios y que sienta que en la empresa puede desarrollarse tanto personal como profesionalmente.

**INTERCAMBIO CON EL MEDIO AMBIENTE** Estar comprometido con el medio ambiente para el cuidado de nuestros recursos naturales.

**RELACIONES PROVEEDOR Y CLIENTES** Permanecer en continuo contacto con los proveedores haciendo negociaciones que favorezcan a nuestros clientes y mantener una permanente retroalimentación con nuestros clientes para conocer el grado de satisfacción con nuestro producto y servicio.

### **Principios Corporativos**

**INNOVACIÓN:** Mantenemos un permanente estudio de nuevas tendencias tecnológicas y de mercadeo para adoptar cambios necesarios en equipos informáticos y en el marketing empresarial, de tal manera que le permitan a nuestros clientes ser más competitivos.

**COMPROMISO:** Estamos comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la empresa, brindando a nuestros clientes un servicio de calidad, ofreciendo estabilidad y bienestar del personal interno; respetando y cumpliendo con las normas establecidas en nuestro entorno.

**RESPONSABILIDAD:** Somos una empresa dedicada a cumplir con las obligaciones adquiridas con los emprendedores, empleados, clientes,

proveedores, sociedad, gobierno y medio ambiente, para ser una empresa que se identifique por su calidad, eficacia y desempeño.

**ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** Buscamos la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes enfocándonos en introducir en el mercado sistemas de información más ágiles y oportunos entre las empresas y sus consumidores finales.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Contamos con un equipo de personas capacitadas en todas las áreas, quienes aportan sus conocimientos, actitudes y valores con el fin de agregar valor a los productos y servicios de la empresa y lograr satisfacción en nuestros clientes.

**MERCADO OBJETIVO:** Al ofrecer un modelo de ingresos freemium limitado por anuncios, se crea una interdependencia entre las empresas que acceden a la plataforma subsidiadas por los pautaantes y los pautaantes que necesitan de las pantallas para poder llegar un público en específico.

Mercado masivo de empresas de cualquier tipo de industria con pantallas instaladas en sus puntos de venta para información con usuarios. El 25% de las empresas colombianas en el 2012, se estima que el 85% para 2017. A nivel mundial la penetración de Pantallas informativas en puntos de venta es más alta.

Pautantes Online: Según el informe 2010 - 2011, presentado por IAB Colombia, sobre la inversión en medios digitales, en el país se reportó un incremento del 49.52% en la inversión publicitaria online durante el cuarto trimestre de 2011 con una cifra de 38.122 millones de pesos frente a 25.496 millones de pesos que se dió en el 2010 durante el mismo periodo.

El incremento de publicidad Online en el mundo es acelerado.

**c.** Portafolio (Ver Anexo)

**d.** Estructura Organizacional

BLUESHARE S.A.S. esta conformado por las áreas Área Ejecutiva y de mercadeo (CEO+CMO), Área operativa y financiera (COO+CFO), Área Tecnológica (CTO)

## 1.6.2 Marco legal:

### Ley 1341 de 2009<sup>2</sup>

#### Capítulo I.

**Principios generales.** ARTÍCULO 1o. OBJETO. La presente ley determina el marco general para la formulación de las políticas públicas que regirán el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, su ordenamiento general, el régimen de competencia, la protección al usuario, así como lo concerniente a la cobertura, la calidad del servicio, la promoción de la inversión en el sector y el desarrollo de estas tecnologías, el uso eficiente de las redes y del espectro radioeléctrico, así como las potestades del Estado en relación con la planeación, la gestión, la administración adecuada y eficiente de los recursos, regulación, control y vigilancia del mismo y facilitando el libre acceso y sin discriminación de los habitantes del territorio nacional a la Sociedad de la Información.

Son principios orientadores de la presente ley:

- ❖ **Prioridad al acceso y uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.** El Estado y en general todos los agentes del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones deberán colaborar, dentro del marco de sus obligaciones, para priorizar el acceso y uso a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la producción de bienes y servicios, en condiciones no discriminatorias en la conectividad, la educación, los contenidos y la competitividad.
- ❖ **Libre competencia.** El Estado propiciará escenarios de libre y leal competencia que incentiven la inversión actual y futura en el sector de las TIC y que permitan la concurrencia al mercado, con observancia del régimen de competencia, bajo precios de mercado y en condiciones de igualdad. Sin perjuicio de lo anterior, el Estado no podrá fijar condiciones distintas ni privilegios a favor de unos competidores en situaciones similares a las de otros y propiciará la sana competencia.
- ❖ **Uso eficiente de la infraestructura y de los recursos escasos.** El Estado fomentará el despliegue y uso eficiente de la infraestructura para la provisión de redes de telecomunicaciones y los servicios que sobre ellas se puedan prestar, y promoverá el óptimo aprovechamiento de los recursos escasos con el ánimo de generar competencia, calidad y eficiencia, en beneficio de los

---

<sup>2</sup> Biblioteca virtual, Ley 1341 de 2009, Disponible en: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley\\_1341\\_2009.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1341_2009.html), (Citado el 25 de mayo de 2013)

usuarios, siempre y cuando se remunere dicha infraestructura a costos de oportunidad, sea técnicamente factible, no degrade la calidad de servicio que el propietario de la red viene prestando a sus usuarios y a los terceros, no afecte la prestación de sus propios servicios y se cuente con suficiente infraestructura, teniendo en cuenta la factibilidad técnica y la remuneración a costos eficientes del acceso a dicha infraestructura. Para tal efecto, dentro del ámbito de sus competencias, las entidades del orden nacional y territorial están obligadas a adoptar todas las medidas que sean necesarias para facilitar y garantizar el desarrollo de la infraestructura requerida, estableciendo las garantías y medidas necesarias que contribuyan en la prevención, cuidado y conservación para que no se deteriore el patrimonio público y el interés general.

- ❖ Protección de los derechos de los usuarios. El Estado velará por la adecuada protección de los derechos de los usuarios de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, así como por el cumplimiento de los derechos y deberes derivados del Hábeas Data, asociados a la prestación del servicio. Para tal efecto, los proveedores y/u operadores directos deberán prestar sus servicios a precios de mercado y utilidad razonable, en los niveles de calidad establecidos en los títulos habilitantes o, en su defecto, dentro de los rangos que certifiquen las entidades competentes e idóneas en la materia y con información clara, transparente, necesaria, veraz y anterior, simultánea y de todas maneras oportuna para que los usuarios tomen sus decisiones.
- ❖ Promoción de la Inversión. Todos los proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones tendrán igualdad de oportunidades para acceder al uso del espectro y contribuirán al Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- ❖ Neutralidad Tecnológica. El Estado garantizará la libre adopción de tecnologías, teniendo en cuenta recomendaciones, conceptos y normativas de los organismos internacionales competentes e idóneos en la materia, que permitan fomentar la eficiente prestación de servicios, contenidos y aplicaciones que usen Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y garantizar la libre y leal competencia, y que su adopción sea armónica con el desarrollo ambiental sostenible.
- ❖ El derecho a la comunicación, la información y la educación y los servicios básicos de las TIC. En desarrollo de los artículos 20 y 67 de la Constitución Nacional el Estado propiciará a todo colombiano el derecho al acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones básicas, que permitan el ejercicio pleno de los siguientes derechos: La libertad de expresión y de difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, la educación y el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. Adicionalmente el Estado

establecerá programas para que la población de los estratos <sic>desarrollará programas para que la población de los estratos menos favorecidos y la población rural tengan acceso y uso a las plataformas de comunicación, en especial de Internet y contenidos informáticos y de educación integral.

- ❖ Masificación del Gobierno en Línea. Con el fin de lograr la prestación de servicios eficientes a los ciudadanos, las entidades públicas deberán adoptar todas las medidas necesarias para garantizar el máximo aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el desarrollo de sus funciones. El Gobierno Nacional fijará los mecanismos y condiciones para garantizar el desarrollo de este principio. Y en la reglamentación correspondiente establecerá los plazos, términos y prescripciones, no solamente para la instalación de las infraestructuras indicadas y necesarias, sino también para mantener actualizadas y con la información completa los medios y los instrumentos tecnológicos.

ARTÍCULO 3o. SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO. El Estado reconoce que el acceso y uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el despliegue y uso eficiente de la infraestructura, el desarrollo de contenidos y aplicaciones, la protección a los usuarios, la formación de talento humano en estas tecnologías y su carácter transversal, son pilares para la consolidación de las sociedades de la información y del conocimiento.

ARTÍCULO 6o. DEFINICIÓN DE TIC. Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en adelante TIC), son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como voz, datos, texto, video e imágenes.

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones junto con la CRC, deberán expedir el glosario de definiciones acordes con los postulados de la UIT y otros organismos internacionales con los cuales sea Colombia firmante de protocolos referidos a estas materias.

ARTÍCULO 9o. EL SECTOR DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. El sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones está compuesto por industrias manufactureras, comerciales y de servicios cuyos productos recogen, procesan, crean, transmiten o muestran datos e información electrónicamente.

Para las industrias manufactureras, los productos deben estar diseñados para cumplir la función de tratamiento de la información y la comunicación, incluidas la transmisión y la presentación, y deben utilizar el procesamiento electrónico para detectar, medir y/o registrar fenómenos físicos o para controlar un proceso físico.

Para las industrias de servicios, los productos de esta industria deben estar diseñados para permitir la función de tratamiento de la información y la comunicación por medios electrónicos, sin afectar negativamente el medio ambiente.

#### TITULO IV.

#### PROMOCION AL ACCESO Y USO DE LAS TECNOLOGIASDE LA INFORMACION Y LAS COMUNICACIONES.

ARTÍCULO 34. NATURALEZA Y OBJETO DEL FONDO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. El Fondo de Comunicaciones de que trata el Decreto 129 de 1976, en adelante se denominará Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional, dotado de personería jurídica y patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

El objeto del Fondo es financiar los planes, programas y proyectos para facilitar prioritariamente el acceso universal, y del servicio universal cuando haya lugar a ello, de todos los habitantes del territorio nacional a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, así como apoyar las actividades del Ministerio y la Agencia Nacional Espectro, y el mejoramiento de su capacidad administrativa, técnica y operativa para el cumplimiento de sus funciones.

ARTÍCULO 35. FUNCIONES DEL FONDO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. El Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones tendrá las siguientes funciones:

- ❖ Financiar planes, programas y proyectos para promover prioritariamente el acceso universal, y del servicio universal cuando haya lugar a ello, a las Tecnologías de la información y las Comunicaciones en los segmentos de población de menores ingresos.
- ❖ Financiar planes, programas y proyectos para promover la investigación, el desarrollo y la innovación de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones dando prioridad al desarrollo de contenidos.
- ❖ Financiar planes, programas y proyectos para promover el acceso de los ciudadanos a servicios, contenidos y aplicaciones que usen Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y para la masificación del Gobierno en Línea.
- ❖ Financiar y establecer planes, programas y proyectos que permitan masificar el uso y apropiación de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

- ❖ Apoyar económicamente las actividades del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y de la Agencia Nacional de Espectro, en el mejoramiento de su capacidad administrativa, técnica y operativa para el cumplimiento de sus funciones.
- ❖ Financiar planes, programas y proyectos para promover el acceso de los ciudadanos con limitaciones físicas a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- ❖ Rendir informes técnicos y estadísticos en los temas de su competencia.
- ❖ Realizar auditorías y estudios de impacto de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las comunidades, para verificar la eficiencia en la utilización de los recursos asignados.

El Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones asignará los recursos para sus planes, programas y proyectos de manera competitiva y asegurando que se apliquen criterios de costos eficientes, de modo que se cumpla con las metas establecidas en los planes de desarrollo.

**ARTÍCULO 38. MASIFICACIÓN DEL USO DE LAS TIC Y CIERRE DE LA BRECHA DIGITAL.** El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, revisará, estudiará e implementará estrategias para la masificación de la conectividad, buscando sistemas que permitan llegar a las regiones más apartadas del país y que motiven a todos los ciudadanos a hacer uso de las TIC.

**PARÁGRAFO.** Las autoridades territoriales implementarán los mecanismos a su alcance para gestionar recursos a nivel nacional e internacional, para apoyar la masificación de las TIC, en sus respectivas jurisdicciones.

**ARTÍCULO 39. ARTICULACIÓN DEL PLAN DE TIC.** El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones coordinará la articulación del Plan de TIC, con el Plan de Educación y los demás planes sectoriales, para facilitar la concatenación de las acciones, eficiencia en la utilización de los recursos y avanzar hacia los mismos objetivos.

Apoyará al Ministerio de Educación Nacional para:

- Fomentar el emprendimiento en TIC, desde los establecimientos educativos, con alto contenido en innovación.
- Poner en marcha un Sistema Nacional de alfabetización digital.
- Capacitar en TIC a docentes de todos los niveles.
- Incluir la cátedra de TIC en todo el sistema educativo, desde la infancia.

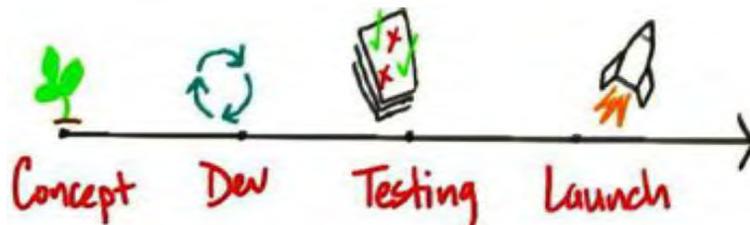
- Ejercer mayor control en los cafés Internet para seguridad de los niños.

### 1.6.3 Marco teórico

**1.6.3.1 Tradicional Modelo de Introducción de nuevos productos.** En el siglo XX, todas las empresas que deseaban llevar un nuevo producto al mercado utilizaban el modelo de gestión de producto (Figura 1.1). A primera vista, este modelo parece ser útil y favorable, donde se hace una exhaustiva inversión en I+D, se desarrolla siguiendo parámetros que se encuentran en previos estudios de mercado, luego de invertir todo este esfuerzo se prueba y se lanza el producto final.

El modelo de introducción de nuevos productos es una buena opción para una empresa ya existente, donde se conocen los clientes, las características del producto, el mercado está bien definido, y se entiende la base de la competencia.

**Figura 1. Modelo de introducción de nuevos**



Fuente. Este estudio

En cuanto a nuevas empresas, pocas cumplen con estos criterios, y peor aún se desconoce quiénes son sus clientes. Sin embargo, muchos persisten en el uso del modelo de introducción de nuevos productos no sólo para gestionar el desarrollo de productos, sino como una guía para la búsqueda de clientes y el establecimiento de la proyección de ventas; pero esta hoja de ruta no funciona en la mayoría de casos.

#### **Fallas de los planes de negocio tradicionales:**

##### **Concepto y Etapa Temprana**

En la etapa de concepto, los fundadores capturan su pasión y visión de la empresa, a menudo en la parte de atrás de una servilleta, y los convierten en una serie de ideas clave para el plan de negocios, ¿Cuál es el concepto de producto o servicio? ¿Cuáles son las características y beneficios de productos? ¿Puede ser

construido? ¿Quiénes serán los clientes, y dónde se encuentran? La investigación de mercado y algunas entrevistas a los clientes impulsan la evaluación y el plan de negocios.

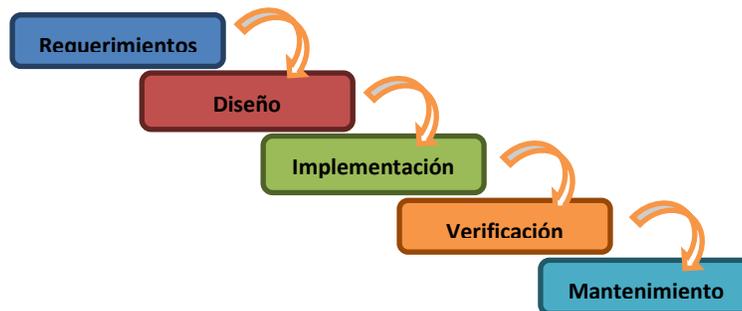
Este paso da a luz una primera pista sobre cómo el producto finalmente llegará al cliente, incluyendo discusiones de ventajas competitivas, canales de distribución y los costos.

### **Desarrollo de Producto:**

En la segunda etapa, el desarrollo de producto, los respectivos departamentos comienzan a especializarse según su función.

Mientras tanto, Ingeniería se centra en la especificación y luego la construcción del producto, normalmente se expande en una "cascada", proceso gradual de entrelazar los pasos (Figura 1.2), todas ellas enfocadas en minimizar el riesgo de desarrollo de un conjunto de características definidas. Este proceso comienza con la visión del fundador, y un documento de requisitos del producto. Por regla general se debe ejecutar sin parar durante 18 o tal vez 24 meses o más, sin interrupción por cambios o nuevas ideas aunque sean beneficiosas para el negocio.

**Figura 2. Desarrollo de Producto**



Fuente. Este estudio

### **Alfa / Beta de prueba**

En la tercera etapa, la prueba alfa/beta, Ingeniería continúa construyendo el producto a lo largo del modelo clásico de desarrollo en cascada, trabajando hacia la primera fecha de envío al cliente y con un pequeño grupo de usuarios externos probando el producto, asegurándose de que funciona según lo especificado.

Comercialización desarrolla un completo plan de comunicación de marketing, establece la página web corporativa, ofrece ventas con una gama completa de materiales de apoyo, y se inician las relaciones públicas, se comienza a construir el canal de distribución seleccionado, y el personal de ventas fuera de la sede. El CEO (Director Ejecutivo) sale a la calle de la empresa matriz, en busca de capital adicional.

### **Lanzamiento de productos**

Con el funcionamiento del producto, la compañía entra en modo de gasto "big-bang". La compañía tiene un gran evento, y Marketing lanza una serie de programas para crear la demanda del usuario final. En previsión de ventas, la empresa contrata a una fuerza de ventas, el canal de ventas tiene cuotas y metas de ventas. Se comienza a medir el rendimiento de la empresa en base a su plan de negocios, aunque normalmente se escribe por lo menos un año antes, cuando la empresa solicitó la primera inversión.

Se supone que no se debe liquidar la compañía en una etapa temprana, por ello a menudo se requiere una mayor recaudación de fondos. El CEO examina las actividades de lanzamiento del producto y el aumento a escala de los equipos de ventas y marketing y sale en busca de nuevos inversionistas, nadie se detiene a pensar en las necesidades del cliente, no hay pausas para entender lo que el cliente requiere, solo prisa para aumentar fuerza de ventas y producción.

**1.6.3.2 Modelo de desarrollo de cliente.** Las nuevas empresas (startups) han carecido de una definición de quiénes eran. Durante años hemos tratado a las startups simplemente como versiones pequeñas de una gran empresa.

Sin embargo, ahora se sabe que una nueva empresa es una organización temporal diseñada para buscar un modelo de negocio repetible y escalable. Dentro de esta definición, una empresa puede ser una nueva empresa o puede ser una nueva división o unidad de negocios en una empresa ya existente.

Si el modelo de negocio es un conjunto de hipótesis no probadas, es un inicio para la búsqueda de un modelo repetible. Una vez que se conoce el modelo de negocio (mercado, clientes, características, canales, precios, obtener / mantener / Crecimiento estrategia, etc), se lo ejecuta.

El término modelo de negocio apareció por primera vez hace 50 años, pero el concepto no se aceptó hasta la década de 1990. Se convirtió en lengua nativa común para discutir los modelos de negocio, pero sin un marco estándar, reinaba la confusión.

En 2010, cuando Alexander Osterwalder publicó su libro Generación del Modelo de Negocio, proporcionó una filosofía visual y una lengua clara, y se entendió que era una herramienta para organizar las hipótesis del inicio.

El objetivo principal es validar las hipótesis iniciales del nuevo modelo de negocio e iterar hasta encontrar la verdadera. Después se pasa al modo de ejecución. Es en este punto el negocio necesita un plan operativo, previsiones financieras y otras herramientas de gestión.

“Buscar” en comparación con “Ejecutar” (Figura 1.3), es lo que diferencia a una nueva empresa de una ya existente.

**Figura 3. Modelo** de desarrollo de cliente



Fuente. Este estudio

El modelo de desarrollo del cliente se muestra en la Figura 1.4 detalla todas las actividades relacionadas con los clientes de una empresa en fase inicial, utilizando cuatro pasos. Los dos primeros describen el "Buscar" para el modelo de negocio. Los pasos tres y cuatro "Ejecutar" el modelo de negocio que se ha desarrollado, probado y demostrado en los pasos uno y dos.

**Paso 1. Descubrimiento cliente.** Primera captura de la visión de los fundadores, recolecta una serie de hipótesis del modelo de negocio. A continuación, se desarrolla un plan para poner a prueba las reacciones de los clientes a las hipótesis y los convierten en hechos.

**Paso 2. Validación del cliente.** Comprueba si el modelo de negocio resultante es repetible y escalable. Si no, regresará a descubrimiento del cliente.

**Paso 3. Creación de cliente.** Es el comienzo de la ejecución. Se basa la demanda del usuario final y lo conduce en el canal de ventas a escala del negocio.

**Paso 4. Construcción de Empresa.** Transición a la organización de una nueva empresa que se centra en la ejecución de un modelo validado.

**Descubrimiento de cliente.** El descubrimiento del cliente traduce la visión de los fundadores de la compañía en hipótesis sobre cada componente del modelo de negocio y crea una serie de experimentos para probar cada hipótesis. Para ello, los fundadores despejan sus dudas al salir del edificio y poner a prueba la reacción del cliente a cada hipótesis, aumentar los puntos de vista de su producto, y ajustar el modelo de negocio.

De todas las lecciones de Desarrollo de Clientes, la importancia de salir del edificio y las conversaciones con sus clientes es la más crítica. Sólo con alejarse de la comodidad de su sala de conferencias para participar realmente y escuchar a sus clientes se logra aprender a profundidad sobre sus problemas, características de productos que creen que resolver esos problemas, y el proceso en su empresa para recomendar, aprobar y comprar productos.

Se necesita esta información para crear un producto de éxito, articular diferencias únicas de su producto y proponer una razón convincente por la que sus clientes deberían comprar.

Descubrimiento del cliente no se trata de recopilar listas de características de los clientes potenciales o correr un montón de grupos de enfoque. En un inicio, los fundadores definen la visión del producto y luego usar descubrimiento del cliente para encontrar clientes y un mercado para esa visión. (Lea la última frase de nuevo. La especificación inicial del producto proviene de la visión de los fundadores, no la suma de una serie de grupos de enfoque.)

**Buscar el Problema.** El proceso de Descubrimiento de Clientes busca el problema y la solución que lo resuelva:

Al encontrar un problema real, una necesidad que se ajuste a un amplio sector, y determinar si la propuesta de valor de su puesta en marcha coincide con el segmento de clientes que planea dirigir.

Sin embargo, en los mercados de varios lados, puede haber múltiples propuestas de valor y múltiples segmentos de clientes. Pero sólo cuando el modelo de ingresos, precios, y los esfuerzos de adquisición de clientes todos coinciden con las necesidades de los clientes, se logra solucionar el problema.

### **Desarrollar una pequeña versión del producto:**

En las empresas existentes, el objetivo de la gestión de productos tradicionales y la comercialización es el desarrollo de un documento de requisitos de mercado dirigido a Ingeniería, que contiene la suma de todas las posibles características que pide el cliente, y es una prioridad que aúna esfuerzos de colaboración entre Gestión de Producto, Marketing, Ventas e Ingeniería.

Si bien este proceso es racional para una empresa establecida para entrar en un mercado ya existente, no pasa lo mismo en una Startup.

¿Por qué?, las Startups no son versiones pequeñas de las grandes empresas existentes, donde hay un montón de conocimiento del cliente y de entrada. En las empresas establecidas, el proceso de recolección de requerimientos de mercado asegura que la ingeniería va a construir un producto que atrae a los clientes existentes en un mercado conocido, donde se sabe quiénes son los clientes y sus necesidades.

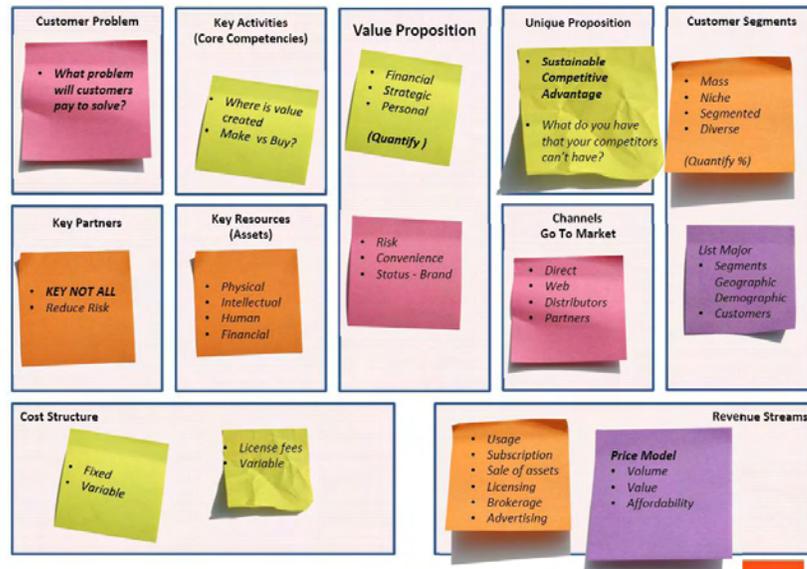
En un inicio, el primer producto no está diseñado para satisfacer a un cliente principal. Una Startup no puede permitirse el lujo de construir un producto con todas las características que un cliente necesita e incorporarlas a la vez.

El producto podría tardar años en llegar al mercado y estar obsoleto en ese momento. En cambio, startups exitosas centran el desarrollo y esfuerzos de ventas desde el principio. Estos clientes visionarios le darán a la empresa la información necesaria para agregar características al producto a través del tiempo.

**Modelo de Negocio Canvas.** A menudo hay una falta de una comprensión del modelo de negocio en toda la empresa. En este paso se utiliza el lienzo “Canvas” de Alexander Osterwalder, para desarrollar el descubrimiento de cliente ilustrando esquemáticamente cómo una empresa tiene la intención de hacer dinero.

Como se muestra en la Figura 1.4 Representa el lienzo cualquier empresa en nueve cajas, que representa los detalles del producto de una empresa, los clientes, los canales, la creación de demanda, modelos de ingresos, los asociados, los recursos, las actividades y la estructura de costos.

**Figura 4. Business ModelCanvas**

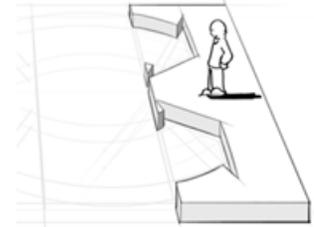


Fuente. Este estudio

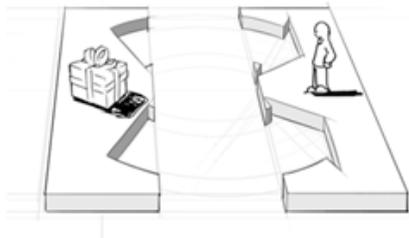
## COMPONENTES DE UN MODELO DE NEGOCIO

### Segmentos de clientes

Los clientes son la base del modelo de negocio, así que se debe conocerlos perfectamente: ¿Cuales son los segmentos de clientes más importantes? ¿Se dirige hacia el gran público, el mercado de masas o a un nicho muy concreto? ¿Hay varios segmentos de clientes interrelacionados?



### Propuesta de valor

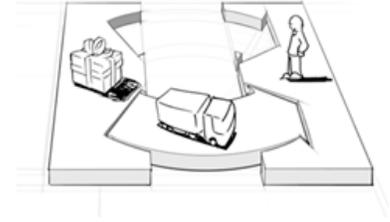


La propuesta de valor habla del problema que se soluciona para el cliente y cómo se da respuesta con los productos o servicios de la empresa.

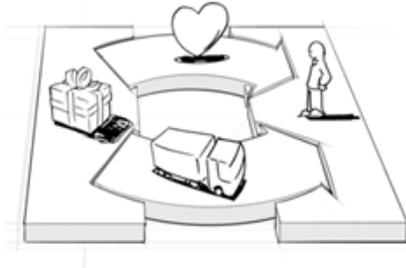
También se habla de la estrategia competitiva, ¿precio? ¿personalización? ¿ahorro? ¿diseño?

## Canal

En éste bloque se trata uno de los aspectos clave de cualquier modelo de negocio: ¿cómo se entrega la propuesta de valor a cada segmento de clientes?. El canal es clave, y en base a las decisiones que se tome en éste punto se conforma una experiencia de cliente u otra.



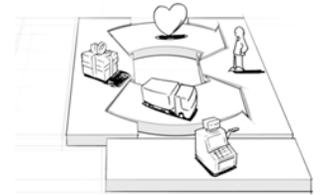
## Relación



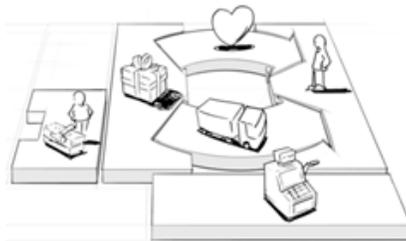
Uno de los aspectos más críticos en el éxito de un modelo de negocio, y a la par uno de los más complejos de tangibilizar: ¿que relación se mantendrá con los clientes? ¿Que va a inspirar la marca en ellos?.

## Flujos de ingresos

Formas de plantear los ingresos: venta, suscripción, freemium, etc...



## Recursos clave

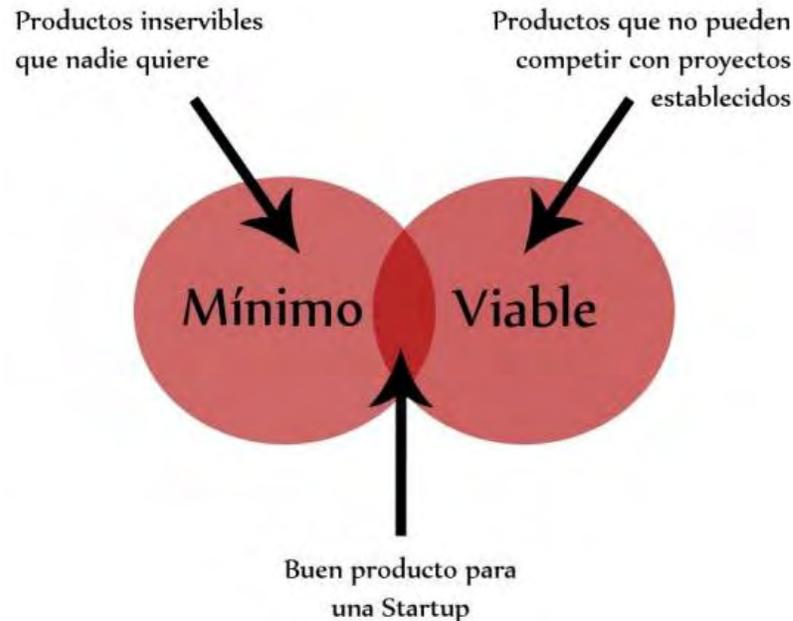


Para llevar la propuesta al mercado, se debe realizar una serie de actividades. Una de las más claras es el hecho de consumir diversos recursos. En éste apartado se describen los principales recursos necesarios, así como tipo, cantidad e intensidad



necesita, al enfocarse en realizar múltiples iteraciones del producto para depurarlo con base en la retroalimentación de los clientes.

**Figura 5. MVP**



Fuente. Este estudio

### **Un MVP permite aprender sobre los clientes**

Un Mínimo Producto Viable es una versión de un producto que permite a un equipo recabar la mayor cantidad de aprendizaje validado sobre los clientes con el menor esfuerzo posible. Es usado para probar rápidamente de manera cuantitativa y cualitativa la respuesta del mercado a un producto o una funcionalidad específica. Un MVP tiene sólo aquella funcionalidad requerida para mostrar el producto al cliente y su principal objetivo es evitar el desarrollar productos que los clientes no quieran y maximizar la información obtenida sobre los clientes con base en el costo y esfuerzo invertidos.

A pesar de su nombre, el MVP no se trata solamente de crear un producto. Es una estrategia y un proceso enfocados en crear y vender un producto a un grupo de clientes. Es un proceso iterativo de generación de ideas, desarrollo de prototipos, presentación, recolección de datos, análisis y aprendizaje. Si el objetivo es simplemente crear algo rápido, un MVP en sí no es realmente necesario. En la mayoría de los casos, un MVP requiere esfuerzos adicionales en invertir tiempo en hablar con clientes, definir métricas y analizar los resultados.

**Un MVP esté enfocado en earlyadopters y clientes visionarios.** Un MVP contiene sólo la funcionalidad mínima requerida para aprender de los “earlyvangelists” – clientes visionarios y earlyadopters. Típicamente, el producto está enfocado en este tipo de clientes, los cuales en principio son más tolerantes, están más dispuestos a proporcionar retroalimentación y poseen mayor capacidad para entender la visión del producto con sólo un prototipo o información básica del producto, además de ayudar a llenar los ‘huecos’ en la funcionalidad deseada.

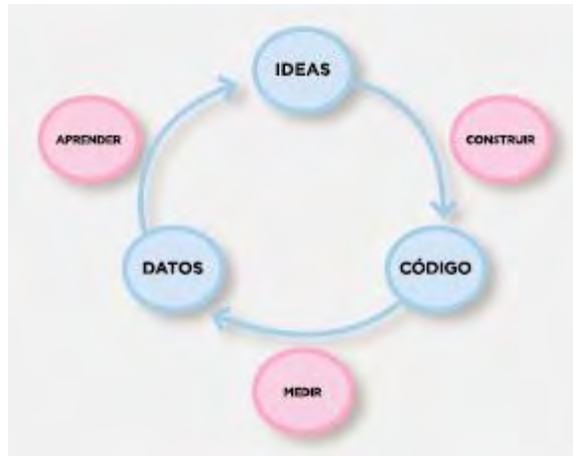
**Un MVP permite aprender y cambiar de dirección si es necesario.** El mayor desperdicio que puede haber al crear un producto es construir algo que nadie quiera. Un MVP busca comprobar que efectivamente el producto resuelva una necesidad del mercado antes de tener que invertir demasiados recursos en su desarrollo.

Normalmente se construye un primer prototipo y después de mostrarlo a algunos clientes (aún si nadie lo quiere inicialmente), a través de iterar rápidamente es posible corregir el rumbo sin tener que invertir esfuerzo de más, gracias a la retroalimentación frecuente que se tiene, comparado con pasar meses encerrados construyendo el producto “perfecto” para después darse cuenta que no era lo que el mercado quería. Lo importante es recordar que si el producto resuelve una necesidad real, un MVP permite alcanzar una gran visión en pequeños incrementos.

Una metáfora que ayuda a ilustrar cómo funciona el proceso, es el concepto del ciclo de Observar/Orientar/Decidir/Actuar que tiene sus fundamentos en teoría militar.

**Cómo construir un MVP.** El objetivo principal en el proceso de desarrollo de un startup es minimizar el ciclo de decisión, el cual consiste en Construir – Medir – Aprender a través de ideas, código y datos, buscando minimizar el tiempo total en cada iteración. El proceso es repetido hasta que se obtiene el producto que efectivamente responde a la necesidad del mercado o hasta que se determina que el producto no es viable. La figura 1 ilustra este proceso.

**Figura 6. Proceso de desarrollo de MVP**



Fuente. Este estudio

Algunas tácticas que pueden ser usadas en cada etapa del proceso son:

- Construir: Generar lotes pequeños y producción continua
- Medir: Realizar pruebas A/B para verificar hipótesis.
- Aprender: Construir un mínimo producto viable, apoyarse en análisis de causa raíz.

### **Earlyvangelists**

Cuando se lanza un nuevo negocio a menudo resulta complicado encontrar nuevos clientes, ya que éstos demandan productos maduros y probados antes siquiera de considerarlos, lo que complica sobre manera las primeras ventas.

El problema del enfoque tradicional de lanzamiento de un nuevo negocio o línea de negocio es que tiende a centrarse en el mercado de masas, que aunque posee un gran volumen de clientes potenciales, **éstos demandan una madurez y diseño a los productos** que no suele ser compatible con el lanzamiento de un nuevo producto.

En estas condiciones no son pocas las empresas que, tras un **fracaso en su estrategia de lanzamiento al mercado**, dan este como fallido porque no ha tenido éxito suficiente entre el público objetivo. El problema es de concepto... **por que ese NO es el público objetivo**. Para entender esto es conveniente conocer la famosa curva de adaptación.

**VISIONARIOS O EARLY ADOPTERS:** Son aquellas personas que se atreven a adoptar una tecnología o producto cuando entienden que su uso puede ser beneficioso para su negocio, aunque no haya muchas referencias similares en el mercado. Se trata de personas que pueden influir en su entorno y son respetados, dado que en ciertos aspectos son modelo para otros, y que están dispuestos a gastar recursos si el producto soluciona su problema.

**¿Por qué son importantes para la empresa?** Cuando se lanza un nuevo producto o servicio la clave no es dirigirse a donde se encuentran la mayoría de los clientes, a esa gran masa, ya que **tienen demandas de producto que habitualmente no se va a poder satisfacer en la fase actual** (*dado que piden productos maduros, probados, estéticamente impecables y con referencias en el mercado*).

La clave cuando se lanza un nuevo negocio es hacer foco en los *earlyadopters*, clientes que tienen un **perfil de negocio** y **sienten un dolor claro y tangible** que el producto puede solucionar. Ese dolor será el que hará que ignore los *pequeños problemas* que puedan surgir al usar tu producto o la falta de referencias, y hará que esté dispuesto a **trabajar para mejorar el producto**. Todo esto hace que sea clave comprender **qué le mueve, cómo es y sus problemas**.

Y no sólo se trata de un cliente especial que está dispuesto a adoptar un producto inmaduro y con aspectos a pulir, sino que es alguien que, al ser referencia en su entorno **es capaz de prescribir su uso y actuar como abanderado del mismo**.

**Validación de cliente.** La validación del cliente demuestra que se probó el negocio, y sus resultados indican un negocio repetible y escalable que puede entregar el volumen requerido a los clientes a construir para una empresa rentable.

Durante la validación, las pruebas de la empresa TIC, demuestran la capacidad de escalar (es decir, el producto, la adquisición de clientes, fijación de precios y actividades del canal) en contra de un mayor número de clientes que 'son de mayores dimensiones. Durante esta etapa, se desarrolla un plan de ventas para los equipos de ventas y marketing (de ser contratados más adelante) o valida el plan de creación de demanda en línea.

En las aplicaciones web / móvil, la validación del cliente requiere la instalación de una versión "alta fidelidad" del MVP para probar las características clave frente a los clientes.

La validación del cliente confirma la existencia de un conjunto de clientes, confirma que los clientes aceptan el MVP, y valida la intención de compra medible Entre los clientes.

No hay sustituto para las personas que pagan por un producto. En un modelo de negocio de "dos caras" con un crecimiento exponencial, implica que la empresa puede encontrar un conjunto de anunciantes que están dispuestos a pagar para llegar a los clientes.

Sólo cuando un grupo de tamaño adecuado de los clientes y un proceso de ventas repetible que produce un modelo de negocio rentable y certificados validados son claramente con APROBACIÓN.

### 1.6.3.3 Hipótesis del modelo de negocio:

**Tamaño del Mercado.** El tamaño del mercado es un factor de suma importancia pues es usado por inversionistas y aceleradoras como Verticales para estimar el potencial económico de un emprendimiento. Esta métrica también es utilizada para justificar o respaldar la compra de un competidor o evaluar la fusión entre empresas con productos similares.

Para un inversionista es importante conocer el tamaño del mercado pues esta métrica está directamente relacionada con el valor potencial de salida.

No obstante, si bien es crucial encontrar el valor numérico que define el tamaño de un mercado, es importante entender que esta cifra debe ser estudiada teniendo en cuenta otros factores como las complejidades del modelo de negocio y las dinámicas del mercado: el potencial de intención de compra de ese mercado y su presupuesto, pues la combinación de estos factores determinará cuál es el ingreso que puede generar el emprendimiento.

Steve Blank (uno de los precursores de la metodología Lean para Startups) propone generar una "hipótesis de tamaño de mercado" realizando el análisis del universo completo (Total AddressableMarket – TAM) vs el tamaño del mercado al que se puede llegar con el tamaño del emprendimiento (ServedAvailableMarket – SAM) para llegar al Target Market, es decir, el segmento de la población con mejores probabilidades de convertirse en clientes.

**Propuesta de valor.** La propuesta de valor es aquello que tu empresa hace mejor que la competencia y que supone una ventaja o beneficio diferencial para el cliente cuando este trata de suplir una necesidad o resolver un problema.

Por tanto decimos que se crea valor para el cliente cuando nuestro producto o servicio **consigue resolverle un problema o necesidad de manera satisfactoria**, y además el beneficio que percibe el consumidor es superior al precio que se paga por él.

La necesidad **no tiene por qué ser algo físico y tangible**, también puede tratarse de otro tipo de necesidades más abstractas como la necesidad de comunicación, o la necesidad de aceptación y pertenencia a un grupo social.

“ **La propuesta de valor es la solución a una necesidad.**  
**Aquello que haces mejor que la competencia.** ”

### **La clave está en la diferenciación:**

El consumidor necesita que le transmitas claramente **qué es lo que te diferencia del resto de soluciones en el mercado**. Además debe percibir dicha diferenciación como algo suficientemente ventajoso como para comprarte a ti y no a otro.

Diferenciarte claramente del resto de soluciones que aporta el mercado **es VITAL para la supervivencia de tu negocio**.

Factores de diferenciación en los que basar tu propuesta de valor:

A continuación te proponemos algunos de los factores más importantes en los que puedes basar la diferenciación de tu propuesta de valor.

❖ **Precio:** Ofrecer el mismo producto o servicio a un precio menor puede ayudarte a alcanzar a públicos que sean muy sensibles al precio. Pero cuidado con entrar en una guerra de precios con tus competidores, si tu modelo de negocio no está preparado para soportarlo herirás de muerte a tu empresa.

❖ **Novedad:** Ofrecer una nueva forma de suplir una necesidad que los clientes ya tenían, o una necesidad nueva que ha emergido recientemente y a la que aún no se estaba dando respuesta. La nueva solución debe ser suficientemente ventajosa para el consumidor si queremos que éste se interese en nuestro producto.

❖ **Calidad:** La calidad de tu producto debe ser percibida como superior, ya sea por el uso de materiales de producción, los acabados, el trato personalizado del servicio etc...

❖ **Conveniencia:** Un enfoque orientado a ponernos en los zapatos del cliente y tratar de hacerle la vida más fácil. En muchas ocasiones va asociado a los hábitos de vida, costumbres, o tiempo que dedican los clientes a realizar una cierta actividad. Simplificar la realización de una actividad diaria.

❖ **Reconocimiento y prestigio social:** Productos asociados a la pertenencia a un cierto grupo social, moda o tendencia. Grandes marcas utilizan esta estrategia que ataca necesidades de índole más profunda en los individuos. No se trata de ahorrarles tiempo ni de resolver un problema tangible, sino de descubrir los anhelos más íntimos de un grupo de individuos y encontrar la manera de satisfacerlos. Por ejemplo Apple ha conseguido que su manzanita sea ya un signo de distinción: aquellos que la exhiben en sus ordenadores, tablets o smartphones pertenecen a un grupo social que está a la última en tendencias. Es un indicador de prestigio social, un consumo realizado para ostentarlo ante los otros y mostrar a qué grupo de la comunidad se pertenece. En muchas ocasiones, la pertenencia y aceptación en un grupo social depende en gran medida del tipo de consumo que realicemos: consumo ecológico, consumo de grandes marcas, consumidores de tendencias de moda etc...

❖ **Desempeño y funcionalidad:** Garantizar que el producto o servicio realiza las funcionalidades para las que fue concebido de un modo superior o más beneficioso a los productos de la competencia. Un buen ejemplo podrían ser los anuncios de detergentes que tratan de demostrar una y otra vez ser los que más manchas son capaces de eliminar.

❖ **Reducción de riesgos:** Cuando el cliente percibe un riesgo importante al consumir un producto o utilizar un servicio, será importante conseguir ofrecer una solución que minimice dichos riesgos y genere una mayor confianza en el cliente.

❖ **Reducción de costos:** Cuando el uso de nuestro producto o servicio, supone que el cliente ahorre, puesto que ya no incurre en los gastos que tenía antes de utilizarlo.

❖ **Diseño:** Tan de moda en nuestros días, el diseño puede ser un elemento claramente diferenciador de una propuesta de valor y puede llevar a ciertos segmentos del público a decantarse por nuestro producto sólo porque éste les resulta más atractivo o más usable.

Probablemente nuestra propuesta de valor se basará en alguno o en varios de estos puntos. **La parte crucial de nuestra propuesta de valor es decidir en cuáles vamos a basarnos y cómo vamos a transmitirlos al cliente.** Es posible que haya más de un atributo a destacar, pero será fundamental determinar cuál será más eficaz destacar ante cada segmento de público objetivo. Habrá a quienes prioricen el precio, otros la calidad o el diseño etc...

### **Segmento de cliente:**

Todo modelo de negocio comienza por responder a esta cuestión, **¿Ha detectado una necesidad para un determinado tipo de cliente y piensa que puede ofrecer una solución para resolverla?**. Si es afirmativa tu respuesta, se puede

seguir trabajando en el modelo. En ese caso, lo primero que se hace es identificar y concretar las necesidades o problemas detectados.

Se describe los principales problemas que el cliente necesita resolver, desde el punto de vista del cliente, sin considerar en absoluto su posible solución. Se debe considerar que en muchas ocasiones el consumidor no tiene claro o no sabe que existe una solución para una necesidad que ha experimentado.

*Akio Morita, ex -CEO SONY, dijo: “Nuestro plan es influenciar al consumidor con nuevos productos, ...en lugar de preguntarles qué productos necesitan... El consumidor ignora lo que son nuestras posibilidades.”*

Una vez que hemos descrito una serie de problemas o necesidades que tienen los clientes, se debe conocerlos a fondo. Para ello, se tiene en cuenta lo siguiente:

- ❖ Es importante segmentar a potenciales clientes.
- ❖ Analizar las **expectativas** del cliente.
- ❖ Considerar las **tendencias** del mercado.
- ❖ Obtener información sobre cómo la **competencia** está actuando en situaciones similares.

Existen factores de segmentación que nos permiten poder analizar los diferentes mercados a los que nos enfrentamos:

- ❖ Segmentación Geográfica: Supone que habitantes de un mismo lugar tienen deseos y necesidades similares.
- ❖ Segmentación Demográfica: Permite identificar el Mercado Objetivo, en base a estadísticas vitales y mensurables de la población.
- ❖ Segmentación Psicográfica: Ayuda a describir el Mercado Objetivo, en base a los aspectos y cualidades naturales o adquiridas del consumidor individual.
- ❖ Segmentación Estilo de Vida: Se hace en base a variables sociológicas (de grupo) y antropológicas (culturales).
- ❖ Segmentación Situación de Uso: Divide a los consumidores en categorías en términos de las características de uso del producto.

En definitiva, **segmentar es clave** para crear propuestas de valor a consumidores crecientemente dinámicos y complejos.

**Figura 7. Canales de distribución**

	Descripción	Ejemplos
1 Masivo	<b>No distinguen entre segmentos</b> , sus PV, canales y relacionamiento están orientados a una gran masa de consumidores con necesidades similares	Bienes electrónicos (LG, DELL), consumo masivo (Unilever, P&G) y retail (Falabella, La Polar)
2 Nicho	<b>Se especializan en un segmento específico</b> , sus PV, canales y relacionamiento están diseñados según los requerimientos específicos del segmento	Automotriz (cliente-proveedor componentes) e Industria del lujo (Rolex, Ferrari)
3 Segmentado	<b>Distinguen y atienden a varios segmentos</b> , lo que implica la co-existencia de diferentes PV, canales, relacionamiento y modelos de ingreso	Banca (BCI, Santander), líneas áreas (LAN) y Telecom (VTR)
4 Diversificado	<b>Atienden a dos o más segmentos con necesidades muy diferentes</b> , aprovechan sus capacidades para entregar distintas PV a distintos segmentos	Amazon (IT services), Presto (BO)
5 Multi-Sided	<b>Atienden a dos segmentos interdependientes</b> , participando en la intermediación de transacciones entre dos segmentos	Chilectra seguros, Presto comercios asociados, BEME, PubliMetro y BLYK

El siguiente paso lógico es que si tenemos una “Propuesta de valor” a la fuerza necesitaremos tener una forma de hacérsela llegar a nuestros clientes. En este canvas se examinan pues **nuestros canales de distribución**, tanto en la forma en que hacemos llegar nuestros productos/servicios como la forma en la que lo comunicamos. En este apartado analizaremos pues no sólo la entrega, sino todas las fases de la venta: pre-venta, entrega, pos-venta, asistencia técnica.

**Relación con los clientes:**

Dado que los clientes son la sangre del negocio (lo que le da vida), es importante saber que tipos de relaciones se deben generar con ellos.

**Tipos de relaciones con clientes:**

Según el modelo canvas podemos se distinguen dos grupos de relaciones que categorizan al resto de ellas:

- Relaciones que una empresa mantiene con un segmento.

Son aquellas que la empresa estimula para poder conseguir algún objetivo planteado. Estas son:

**Captación de clientes:** Es la forma por la cual se seduce al segmento objetivo, para que lo prefieran antes que a tu competencia.

**Fidelización de clientes:** Es la forma con la cual se mantiene a los clientes felices y se genera “engagement”. Este término se utiliza para referirse a la identificación, compromiso y entusiasmo voluntario que asume una persona/trabajador/cliente con su organización/negocio.

**Estimulación de la venta:** Es la forma con la cual se busca hacer crecer su negocio con los clientes que tiene actualmente (en otras palabras, venderles más).

**Retención de clientes:** Es la forma por la cual se mantiene como clientes a aquellos que han tenido una mala experiencia con su empresa/negocio.

- Relaciones que los clientes quieren tener (o necesitan) con la empresa.

**Según el modelo canvas son 6:**

**Asistencia personal:** El cliente puede comunicarse con una persona para tratar, desde un ejecutivo, un jefe o usted mismo si es necesario.

**Asistencia personal exclusiva:** El cliente tiene una persona que se dedica exclusivamente a su atención.

**Autoservicio:** el cliente puede solucionar por su propia cuenta los requerimientos o inconvenientes que se presenten. Para esto debe contar con los sistemas que permitan la gestión.

**Servicios automáticos:** similares al autoservicio, con la diferencia de que toda la resolución de requerimientos o inconvenientes está gestionada de antemano, con lo que el cliente obtiene de manera más cómoda las respuestas que necesite.

**Comunidades:** Los clientes disponen de un sistema que les permite comunicarse unos con otros, con lo cual pueden buscar soluciones en conjunto.

**Creación colectiva:** la empresa espera la colaboración de los clientes para el desarrollo de sus productos y servicios. Este tipo de relaciones no es tradicional, pero de a poco se está volviendo una tendencia.

La clave en la gestión de las relaciones es, como siempre, encontrar el punto óptimo que permita generar la mayor cantidad de valor para el cliente reportando la mayor cantidad de beneficio para su negocio, y por lo mismo es fundamental desarrollar de antemano una estrategia.

**Actividades Clave:**

Al igual que los recursos, las actividades clave son aquellas que deben ser identificadas desde el inicio.

Clasificación de actividades clave según el modelo canvas.

Estas se dividen en tres categorías principales:

**Producción:** clasifica a aquellas actividades que están orientadas a crear productos en grandes cantidades. Se considera el diseño y la capacidad de fabricación como las más importantes.

**Resolución de problemas:** Como su nombre lo dice, son aquellas actividades que buscan soluciones para los clientes. Por lo general las empresas de servicios se encuentran en esta categorización.

**Plataforma/red:** considera a aquellas empresas que tienen como principal oferta servicios que ocupen estos recursos. En este sentido las actividades incluidas en esta categoría son aquellas que se ocupan del correcto funcionamiento de la plataforma. Mantenimiento, procesos, arquitectura de datos son algunos ejemplos.

**Recursos Clave.** ¿Que activos permitirían alcanzar los mercados a los que se planea llegar y cuáles lo ayudarán a mantener una buena relación con tus segmentos de clientes?

- ❖ **Recursos Físicos.** Son todos aquellos recursos materiales, como instalaciones de factura, edificios, vehículos, máquinas, puntos de venta, redes de distribución, que no son fáciles de imitar o que son escasos, y que te otorgan una posición ventajosa frente a los competidores.
- ❖ **Intelectuales.** Puede ser una marca, una patente, un contrato de exclusividad o una base de datos, por mencionar algunos ejemplos. Son recursos que puedes explotar para obtener ventaja frente a la competencia porque típicamente son únicos.
- ❖ **Humanos.** En toda empresa se requiere una porción de trabajo humano. Pero en aquellas empresas en las que se requiere un uso intensivo de conocimiento o de creatividad, las personas son un recurso especialmente valioso.
- ❖ **Financieros.** Los recursos financieros siempre son necesarios, si una línea de crédito le permite adelantarte a la compra de bienes escasos, o le ayuda a entrar al mercado antes que un competidor, puede pensar en ella como un recurso financiero clave. Contar con una opción de compra o venta, poder acceder a tasas de financiamiento más bajas o a inversionistas clave, pueden ser otros recursos financieros importantes.

**Aliados Clave.** En un startup se toman decisiones en un ambiente de incertidumbre. Desde este punto de vista el emprendedor es un administrador de riesgos, por lo que contar con aliados que le ayuden a enfrentarlos y disminuirlos

es muy valioso, natural y en algunos casos necesarios para entrar o mantenerte en el mercado.

De manera general, **las alianzas se crean para mejorar o potenciar el modelo de negocios, para reducir riesgos y adquirir recursos**. Pero no todas las alianzas son iguales; los creadores del Canvas piensan que hay 4 grandes tipos de alianzas:

- Las **alianzas estratégicas**: Se dan entre empresas que no compiten directamente, por ejemplo, entre proveedores y compradores.

- **Coopetencia**: Son alianzas estratégicas entre competidores. Por ejemplo, para comprar insumos al mayoreo.

- **Joint-Ventures**: Se forman para desarrollar conjuntamente nuevos negocios. Un ejemplo es la recién terminada relación entre Sony y Ericsson para producir teléfonos móviles.

- **Relaciones comprador-proveedor**: Su objetivo es garantizar que se cuente con los insumos necesarios a un buen precio, en tiempo y forma.

### ¿Por qué contar con un aliado?

**Optimizar procesos y conseguir economías de escala**: Si es costoso realizar un proceso y alguien puede hacerlo de manera eficiente, se subcontrata el mismo y se concéntra en las actividades clave.

**Reducir el riesgo y la incertidumbre**: Los aliados te pueden ayudar a reducir riesgos en ambientes competitivos e inciertos.

**Adquirir recursos especiales y desempeñar actividades clave**: Pocas compañías poseen todos los recursos o realizan todas las actividades que están especificadas en sus modelos de negocios. En lugar de eso, extienden sus propias capacidades confiando en otras empresas para realizar ciertas actividades o conseguir ciertos recursos.

En un mundo cada vez más competitivo y mercados cada vez más conectados, un buen aliado puede ser la diferencia no solo en la entrada al mercado, sino en la permanencia en el mismo. Se debe cultivar relaciones gana-gana para crear un proyecto interesante.

**Estructura de Costos**. Según el modelo canvas, los costos son los gastos en los que se incurre en el proceso de generar valor. Insumos, materias primas, propiedades, vehículos, personal, marcas, patentes, todo lleva consigo un costo

que se debe asumir, y es importante conocerlos para evitar fugas y poder estimar correctamente las ganancias.

### **Categorización de estructuras de costos según el modelo canvas.**

**Modelos de negocios basados en los costos:** esta estructura es la que poseen los proveedores de los commodities. Su negocio depende de sistemas automatizados que optimicen la producción, proveedores más baratos, y subcontratación de servicios.

**Modelos de negocios basados en el valor:** esta estructura es más abierta en materia de costos, dado que se prefiere entregar un producto de mejor calidad a cambio de materiales más caros.

### **Tipos de costos según el modelo canvas.**

**Costos fijos:** son aquellos que se mantienen estables independiente del volumen de venta que se genere.

**Costos variables:** son aquellos que varían según la el volumen de venta generado.

**Economías de escala:** los costos varían según el volumen de compra.

**Economías de campo:** los costos varían según el campo de acción del negocio.

### **1.6.3.5 Salir del Edificio y vender:**

#### **Plan de acción:**

**La importancia de un plan de acción.** Un plan de acción es un documento que describe TODAS las actividades que tienen que ser finalizadas para llegar al objetivo deseado, semana a semana. No es necesario que haya tenido experiencia previa en la definición de estos tiempos, simplemente se establecen rangos máximos admitidos de tiempo que le permitan entender a usted y su equipo que hay un fecha límite y que TODOS deben trabajar para cumplirla.

Cada ítem/tarea en este documento debe tener un dueño, una persona responsable por su cumplimiento. Esta persona puede ser usted mismo, alguien perteneciente a su equipo o alguien que no hace parte del equipo pero que genera algún tipo de dependencia para completarla, por ejemplo, un diseñador gráfico.

En todo plan de trabajo debe existir una serie de hitos a ser alcanzados semanalmente, esto no solo ayuda a organizar la ejecución sino que sirve como punto de medición del progreso de la estrategia global.

Metodologías como scrum aplicadas a proyectos de desarrollo web, sin embargo, muchos de sus principios son aplicables a la ejecución de proyectos de mercadeo y ventas.

Scrum, se trata de un marco de trabajo para la gestión y desarrollo de software diseñado para adaptarse a requerimientos cambiantes durante el proceso de desarrollo, a través del uso de intervalos regulares que le permiten a los equipos de trabajo definir la cantidad de trabajo a realizarse y a decidir como hacerlo de la forma más eficiente. Esta metodología le ayuda a los equipos a priorizar las tareas que generan más valor al negocio, mejorando la calidad de lo que se entrega y optimizando recursos.

Un plan de acción bien diseñado permite la aplicación de los principios básicos de Scrum.

## **1.7 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA**

**1.7.1 Planeación Estratégica.** “La Toma de Decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. Este proceso es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.” Moody Paul.

Tal como se plantea en esta afirmación, la toma de decisiones implica la valoración profunda de una serie de variables que se encuentran interrelacionadas entre sí; dicha valoración, para la administración debe significar algo más que un simple estudio o revisión, pues lo que se requiere es una estrategia que garantice el cumplimiento de los objetivos de la compañía; más aún si se tiene presente que la organización tal como lo menciona Chester Barnard" (1886-1961) se puede definir como “Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas tendientes al logro de un objetivo meta o visión.”

Lo que supone de alguna manera la alineación de varios actores, los cuales deben estar relacionados entre sí y compartir una serie de información.

Lo anterior, hace pensar que la utilización de una serie de herramientas estandarizadas es fundamental para garantizar la optimización de los tiempos y

recursos, es decir, planear de manera estratégica; entendiendo la planeación como una actividad que permite adelantarse a los cambios y posibles dificultades futuras, maximizando de esta manera los procesos y recursos de la empresa, al tomar medidas de control y eliminar las actividades traslapadas e inútiles, entre otras cosas. “Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente”. (Robbins. S, Coulter. M, 1996.)

De igual manera, es importante tener presente, que la planeación inicia con un diagnóstico el cual tal como lo menciona Koontz. H y Weihrich. H (1998) consiste en realizar un análisis de la empresa en donde se determinen sus características actuales al interior de la misma, frente a las del entorno, es decir, determinar el estado actual de la organización frente a lo que Fleitman (1994) cataloga como un estudio y análisis de las debilidades y fortalezas de la empresa frente a las amenazas y oportunidades de mercado (DOFA).

“Analizando y evaluando el entorno de un organismo, su base legal, organización, estructura, políticas, planes, programas, sistemas y controles”. Una vez terminada la fase diagnóstica, se puede evidenciar claramente, los resultados reales con las metas esperadas, para así llevar a cabo las acciones correctivas y acordes con las necesidades de la empresa, encaminándola hacia el cumplimiento de sus objetivos, Por lo tanto, el DOFA determina que tan competitiva es la empresa y da a conocer su capacidad real para desempeñarse en el medio (Serna. H, 1997).

Dentro de las herramientas que se utilizan para esta fase diagnóstica se encuentra el (PCI); El perfil de capacidad interna, evalúa el estado de la compañía, con las fortalezas y debilidades que presenta, en áreas como financiera, recursos humanos, recursos tecnológicos, capacidad directiva y capacidad competitiva, entre otros. Este perfil es representado gráficamente en un cuadro donde se evalúan diferentes aspectos que conforman las áreas nombradas anteriormente, la calificación se encuentra clasificada en fortaleza o debilidad en grado alto, medio y bajo para cada una, y posteriormente se indica su grado de impacto o importancia para la empresa en la misma escala alto medio y bajo. Tal como se puede evidenciar, el PCI revisa las áreas de apoyo.

Como complemento al análisis interno de la compañía, es importante hacer uso de otra de las herramientas utilizadas para el diagnóstico, denominada El perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM) la cual permite “analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio”. (Serna. H, 1997). Este se evalúa igual que el PCI pero con factores del entorno que puedan representar una amenaza u oportunidad

para la compañía. Algunas de las categorías a evaluar pueden ser la estructura de la industria, análisis de los competidores, análisis de la evolución y cambios de la industria, entre otros.

Una vez terminada la fase diagnóstica se inician las acciones correctivas que tal como lo afirma (David. F, 1988) puede incluir el replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización, por lo que se hace relevante: a) analizar la visión corporativa, conocer y tener claridad de lo que la empresa quiere ser en el futuro, teniendo cuidado de que la misma cumpla con las características de ser realista, integradora, amplia y detallada además de consistente, pues desde un inicio debe ser socializada e interiorizada por los directivos quien en últimas deben difundirla interna y externamente; b) conocer la misión corporativa, la cual determina el core del negocio, indicando cuáles son los bienes y servicios que ofrece la empresa, el mercado objetivo y a que clientes va dirigida, además de la forma como va a cumplir su visión y propósitos corporativos para ser competitiva en el mercado; y c) revisar los objetivos corporativos que deben contener los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operación concreta de su misión y visión”.

Tal como lo plantea Serna. H, 1997. Al igual que la visión, los objetivos deben ser medibles y poseer un tiempo establecido para ser cumplidos.

Para finalizar, como todo proceso, una vez implementadas las acciones desarrolladas, es importante mantener monitoreado el resultado, por lo que se recomienda establecer indicadores de gestión que puedan ser fácilmente monitoreados y que supongan si tienen modificaciones drásticas la necesidad de reiniciar con el proceso de planeación estratégica.

**1.7.2 Perspectiva directiva.** La dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa.

La dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito y esta estrechamente relacionada con el liderazgo. Estos dos elementos son el aspecto interpersonal de la administración. El pequeño empresario es un líder en su empresa. Debe ser una persona motivadora, curiosa, enérgica y debe reunir todas las energías y recursos para superar cualquier barrera que le impida alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, debe tener la habilidad para que sus subordinados cumplan adecuadamente sus funciones, realizando las órdenes que se emitan.

El líder de la empresa debe emplear la dirección para identificar las aptitudes y motivaciones del personal y así brindar incentivos adecuados.

Elementos Importantes para la Dirección

**Motivación:**

La motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo, que lo mueve hacia la realización de sus labores, conciente de que esta obteniendo beneficios personales y al mismo tiempo esta contribuyendo al bienestar de su familia, la comunidad, así como al logro de los objetivos de la empresa.

**Comunicación:**

Una buena comunicación, es el intercambio de pensamientos, información, hechos, ideas, opiniones o emociones entre dos o mas personas, para lograr confianza y entendimiento mutuo y/o buenas relaciones humanas.

En la empresa, la información que se transmite entre los miembros del equipo de trabajo debe ser clara y comprensible para que las actividades se realicen efectivamente.

**Liderazgo:**

Liderazgo es la relación en la cual una persona (el líder), influye en otros (los empleados), para trabajar voluntariamente y con buena disposición en las táreas de la empresa, necesarias para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo. Por lo tanto, el líder debe ser una persona que infunda respeto, seguridad, admiración y deseo de trabajar.

Aspectos Fundamentales del Proceso de Dirección

Como lineamientos de la dirección están:

- ❖ Coordinar las actividades de la empresa de manera que se desarrollen armónica y eficientemente;
- ❖ Definir claramente las tareas de los empleados;
- ❖ Desarrollar un eficiente proceso de selección de personal;
- ❖ Mantener una comunicación eficaz con los empleados;
- ❖ Fomentar interés, iniciativa y participación en el personal;
- ❖ Mantener la disciplina en el grupo de trabajo;
- ❖ Renumerar equitativamente al personal.

## 1.8 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

**1.8.1 Enfoque de la investigación.** El trabajo tiene un enfoque cuantitativo “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población”(Hernández et al, 2003; p.5).

**1.8.2 Método de investigación.** De acuerdo al objeto de la investigación, para alcanzar los propósitos se utilizará el método deductivo el cual, “permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general” (Suárez, Op. cit., p. 119).

Luego el estudio realizado estará bajo el método inductivo pues se parte de la experiencia, de la información y del contacto directo con las personas involucradas de los diferentes procesos y acciones de deliberación de las distintas alternativas de acción, hasta llegar al análisis e interpretación de los resultados.

**1.8.3 Tipo de Estudio.** En conformidad con los objetivos planteados se define que el tipo de estudio de la investigación se encuentra enmarcado dentro de un tipo de estudio EXPLICATIVO “Estudia las variables de un problema y cómo influyen en otras variables, cuando hay una relación causa y efecto. Para establecer si existe una relación causa-efecto, se aíslan y eliminan los factores que pueden ser causa de un resultado particular y probar sólo los que se quieren medir directamente.” (Méndez, 1988; p. 89), al ir más allá de la descripción y plantear la nueva alternativa de modelo de negocio, según las características encontradas se logra adaptar un plan de acción adecuado para la implementación de la metodología Lean Launchpad.

**1.8.4 Fuentes y técnicas de recolección.** Para establecer el estado actual de dichas empresas; para tal fin las fuentes son de tipo:

**1.7.4.1 Fuentes primarias.** Se obtiene cuando “la investigación propuesta depende de la información que el investigador debe recoger en forma directa.” (Mendez, 1988)

Para la presente investigación, la información primaria resulta de las entrevistas con Gerentes y Encargados del área de comunicación de clientes potenciales quienes encaminarán el nuevo modelo de negocio.

**1.8.4.2 Fuentes secundarias.** “Las fuentes secundarias, se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.” (Méndez, Op. cit., p. 145).

En lo que respecta a la información secundaria se tomarón, referencias bibliográficas, publicaciones y ediciones impresas, y en general toda información publicada en los diferentes medios que guarde estrecha relación con el tema central de estudio, como es la metodología Lean Launchpad y el modelo de negocio Canvas.

**1.8.4.3 Instrumento de Recolección de Información.** “Los métodos de recolección de datos, se pueden definir como: el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación”. (Méndez, Op. cit., p. 145).

Para la presente investigación se definen como instrumentos de recolección de la información la entrevista y documentos bibliográficos, publicaciones, página web.

**1.8.5 Procesamiento de la información.** Se aplicarán 40 entrevistas a clientes potenciales, las cuales permitirón encontrar el modelo de negocio adecuado para la empresa BLUESHARE S.A.S.

La información se procesó en lienzos llamados Canvas para lograr comparar las propuestas de valor que generen más ingresos a la empresa.

Esquema entrevista

- Tipo(s) de problema(s)?
- ¿Cómo resolvería el (os) problema (s)?
- Cuantas veces al año lo tiene?
- Cuanto gasta en ese problema?
- Que tan grande es este problema para usted

## Empresas Entrevistadas

Hotel	Ropa	Salud	Bar - Restaurante	Otros
<b>PASTO</b>				
Fernando Plaza		Departamental	Cola de Gallo	Sena Empleo
Galerías		Clínica López	Ventura Café	
Oro´s		HILA		
San Fernando Plaza		Clinica Bellatrix		
Cuellars		Nueva EPS		
Agualongo				
Loft				
Juan Sebastián				
Oro Verde				
<b>BOGOTA</b>				
Marriot	Gran estacion 2	Bella Piel	Friday's	Cine Colombia
	Totto	SIESUA medicina láser y SPA	Mimos	Carvajal
	Ropa UNO		Buffalo´s Beer	
	Ropa Pat Primo			
	Zara			
	Beso de COCO			
	Ropa española Titan			
	Arturo Calle			
	Gran estacion 1			
<b>MEDELLÍN</b>				
				Avinal
				Alúmina
				Coautomotriz
<b>CALI</b>				
		Coomeva		

## 2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

### 2.1 DIAGNOSTICO INTERNO

**2.1.1 Perspectiva directiva.** A la hora de dirigir un grupo de personas en una empresa u organización, es importante identificar el estilo de dirección que se va a aplicar, en función del tipo de trabajo y de la capacidad de los colaboradores. Dicho estilo de dirección contribuirá en gran medida a la consecución de los objetivos y al clima laboral de la empresa.

Y por tanto se han identificado las siguientes variables vitales:

**2.1.1.1 Planificación.** No se ha identificado claramente la misión, visión, los objetivos, los principios, ni valores corporativos, porque al ser una empresa nueva con poco tiempo de funcionamiento ha hecho que la perspectiva inicial presente 3 cambios en el direccionamiento de su negocio pues este se ha basado en la reacción del mercado por el producto o servicio que se está ofreciendo.

- ❖ Publicidad vía Bluetooth
- ❖ Kioskos publicitarios
- ❖ Renting

El impacto es bastante alto ya que al no tener direccionado la planificación de la empresa y estar en un permanente cambio no se pueden realizar estrategias competitivas que le permitan entrar de una manera más impactante en el segmento del mercado escogido por la misma, se considera una Debilidad Mayor.

**2.1.1.2 Estilo de dirección.** BLUESHARE, al ser una empresa nueva carece de un direccionamiento claro, que la llevado a que se presenten varios cambios en su plan de negocios, por tanto esta en continua fluctuación y depende mucho de la rección del mercado al cual esta encaminada; lo que conlleva que no se tenga aún tipo de dirección clara, al no definir un estilo de dirección claro para la empresa, no se puede encaminar hacia unos lineamientos y aspectos fundamentales de la dirección, lo que conlleva que la empresa en este momento marche sin un direccionamiento claro de lo que realmente desea alcanzar, convirtiéndose esta variable de alto impacto en una debilidad mayor.

**2.1.2 Perspectiva de mercadeo.** El mercado objetivo de BLUSHARE va dirigido a medianas y grandes empresas con sistemas bien definidos, buena posición en el mercado, empresas que busquen acreditación, con gran infraestructura y que

sean reconocidas y sólidas; en Pasto Empresas que predominantemente pertenecen al sector de SERVICIOS (Hospitales, Supermercados, centros comerciales, instituciones educativas, teatros, Bancos y hoteles) Estas cuentan con instalaciones propias para atender a diario cientos de usuarios en grandes establecimientos, con áreas laborales bien definidas por actividades y ofrecen sus servicios con estrictos trámites y disponen de procedimientos automatizados, además se encuentran obligados a implementar por entidades regulatorias y como normas de Calidad medios de ágil y eficiente respuesta a preguntas como: ubicación, pagos e información general de todos los servicios ofrecidos en varios lugares de sus establecimientos.

Usan generalmente carteleras, mapas y señalética. Recursos que no son interactivos y pueden no satisfacer las dudas del usuario que los consulta.

Competencia de BLUESHARE en mercado nacional:

CSI SA, Kafka Ltda, Frontera Soft Ltda, Virtualmedia Network, Kivicodigitals, KeyVolution3, VirtualTechnologies Ltda, Escandinova Digital, TowerTech Americas, Estudio4d, Screen Media Group, Opti fresh Colombia Ltda, VR Technology Ltda, Brainworks tv & Virtual Solutions, Divelco.

Su modelo de negocio es vender paneles interactivos con aplicaciones a medida. Ninguno ofrece Renting, ni alguna solución para la rápida obsolescencia de equipos.

Nuevos sectores emergentes como el de TI (tecnología de la información) en Colombia presenta una Evolución favorable en mercados de software y servicios. Existen políticas de Protección de Datos y proyectos de ley de propiedad intelectual para brindar un ambiente más seguro de inversión para este sector. La acogida de soluciones informáticas sistematizadas es cada vez mayor, De acuerdo con IDC, en Colombia los ingresos del Sector se han casi duplicado desde 2005 – hasta 2010.

En cuanto ha esta perspectiva se puede identificar los siguiente aspectos vitales:

**2.1.2.1 Competidores.** No hay competencia a nivel local sin embargo existen empresas en Colombia que distribuyen equipos de características similares en la ciudad. Pero directamente no se tiene competencia.

El bajo nivel de competencia en la region se muestra como una oportunidad de desarrollo para la Empresa a nivel local y regional; considerando esta variable se define un impacto positivo, identificado como fortaleza.

### 2.1.2.2 Comercialización a través de renting:

Comportamiento:

De 9 equipos proyectados para comercialización en un lapso de tiempo de 10 meses, se ha logrado la comercialización de 4 equipos en 4 meses; por lo cual se tiene un nivel de cumplimiento del 44% y una tendencia de cumplimiento ascendente.

Impacto positivo o negativo:

La proyección de las ventas a través de la comercialización de los equipos es positiva, puesto que se identifica una tendencia ascendente en el cumplimiento de las metas establecidas. Por lo cual se define un impacto positivo considerado como fortaleza.

Magnitud:

Se considera como una fortaleza mayor.

**2.1.3 Perspectiva tecnológica.** El desarrollo tecnológico de BLUESHARE se enmarca en tres etapas:

Primera Etapa: el primer diseño de BLUESHARE S.A.S. se compone de una pantalla táctil de 20" con un procesador Core Dos Duo y un dongle Bluetooth especial para grandes coberturas, inicialmente se utiliza un software a medida que permite la interacción entre un usuario y el equipo, adicional a esto y manejando un modelo de cliente servidor el software provee información al usuario a través de conexiones bluetooth sobre un dispositivo móvil, la administración de la aplicación se basa en un entorno local y la interfaz es *estática*.

Segunda Etapa: BLUESHARE S.A.S. propone dos grandes cambios, el primero a nivel de hardware, se incorpora una nueva pantalla vertical de 40" de alta definición con el fin de extender y mejorar los servicios visuales y así aumentar la interacción con el usuario, el segundo a nivel de software donde se propone reemplazar la aplicación local por un sitio web, *más dinámico y fácilmente actualizable* con esto se mejora la inserción de nuevos contenidos.

Tercera Etapa: se piensa en un modelo más dinámico utilizando nuevas tecnologías de animación y mejorando la experiencia de usuario, los nuevos contenidos ocupan menos espacio y se orienta más a una aplicación de tipo web, a nivel hardware se adquieren equipos con pantallas de 23" para la interacción del usuario con la aplicación. Se logra actualizar el contenido de la aplicación sin necesidad de cargar la información de manera física a los equipos. Resulta una

aplicación más robusta capaz de almacenar quejas y reclamos, registros y otras variables. Se aumenta al portafolio de productos y servicios dos nuevos elementos video Wall y pizarras para la educación.

**2.1.3.1 Actualización de tecnología. BLUESHARE S.A.S.** cuenta con un equipo de trabajo conformado por tres Ing. De Sistemas y dos Ing. Electrónicos lo que ha permitido un avance tecnológico significativo en menos de dos años; se han adquirido y desarrollado diferentes tipos de equipos y aplicaciones que han permitido prestar un mejor servicio al aumentar beneficios. Se encuentra un Impacto Positivo lo que conlleva a establecer una Fortaleza Mayor.

**2.1.3.2 Predicción y mantenimiento.** El 50% de los equipos tiene garantía de fábrica por un año y el otro 50% por tres, además el 100% de los equipos se encuentra asegurado aminorando los gastos generados por reparación de los equipos, igualmente se monitorean los equipos de manera constante lo cual aumenta de manera positiva la predicción de daños. Se encuentra un Impacto positivo y una fortaleza Mayor.

**2.1.4 Perspectiva financiera.** En general la parte financiera de la empresa, se inicio con el capital aportado por el fondo emprender y recursos de sus fundadores lo que ha llevado que se tenga una estabilidad financiera, para poder enfocarlo en sus requerimientos de crear valor como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma, además del valor económico agregado, retorno sobre capital empleado margen de operación, ingresos y rotación de activos.

Por lo que se ha logrado identificar algunas variables de competitividad como son:

**2.1.4.1 Liquidez.** El cual ha sido un aspecto favorable en la empresa, ya que se cuenta con los recursos suficientes para poder cumplir con todas las necesidades, tanto en la adquisición de materiales para la elaboración de los equipos y su implementación además de las obligaciones propias de la empresa. Por lo que es un impacto mayor y una fortaleza mayor dentro de la empresa.

**2.1.4.2 Endeudamiento.** Al ser una empresa relativamente nueva, se encuentra aún vetada de alguna forma por el sector financiero quien le exige tener un mayor tiempo en el mercado para poder acceder a los servicios financieros que ofrece la Banca. Convirtiéndose este aspecto en debilidad menor y de impacto menor para la empresa.

**2.1.5 Perspectiva talento humano.** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en el talento humano, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye:

- Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer su cargo.
- Capacitar a los empleados.
- Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

Se ha identificado algunos focos vitales dentro esta perspectiva:

**2.5.1 Formación académica.** El 100% del talento humano cuenta con un Título Profesional y Técnico afines al propósito de la empresa BLUESHARE, es una fortaleza para los propósitos de BLUESHARE porque mejora la producción y ejecución del objetivo empresarial. El impacto es positivo y es una fortaleza mayor la formación con que cuenta actualmente el capital humano de BLUESHARE, ya que contempla la finalidad de la empresa que es ofrecer Tecnología para mejorar el servicio empresarial, por lo tanto cabe resaltar que cuenta con Un ingeniero electrónico, diseñador gráfico, contador y operarios los cuales trabajan en equipo complementándose con su formación actual.

**2.5.1.1 Capacitación.** Dentro de la empresa no se han desarrollado planes de capacitación para el personal, que conlleven al desarrollo de nuevas competencias que ayuden al fortalecimiento del mismo; volviéndolo más competitivo y a un mercado cambiante, convirtiéndose en una variable de impacto bajo y una debilidad menor.

### 2.5.1.2 PCI

**Tabla 1. Matriz PCI**

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Competidores					x		X		
Comercialización a través de renting	X						X		
Estilo de dirección				x			X		
Planificación				x					X
Actualización de tecnología	X						X		
Predicción y mantenimiento	X								
Liquidez	X						X		
Endeudamiento				X			X		
Formación Académica	X							X	
Capacitación						x		X	

Fuente. Este estudio

### 2.1.6 Matriz MEFI

**Tabla 2. Matriz MEFI**

Factores Internos	Ponderación	Clasificación	P x C
Planificación	0.2	1	0.20
Estilo de dirección	0.1	1	0.10
Competidores	0.1	4	0.40
Comercialización a través de Renting	0.05	4	0.20
Actualización de tecnología	0.2	4	0.80
Predicción y Mantenimiento	0.1	4	0.40
Liquidez	0.1	4	0.40
Endeudamiento	0.05	2	0.10
Formación Académica	0.05	4	0.20
Capacitación	0.05	2	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.90</b>

Fuente. Este estudio

Interpretación de resultados matriz MEFI:

La ponderación del resultado da un total de 2.90 lo cual indica que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, pero se hace necesario hacer unas mejoras para reducir las debilidades y tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado e incrementar su capacidad competitiva.

## **2.2 DIAGNOSTICO EXTERNO**

**2.2.1 Entorno económico.** Según datos estadísticos de DANE la economía del país crece por encima del 5.5%, dentro de este crecimiento es de vital importancia el aporte del sector comercio con un crecimiento por encima del 35%, dicho crecimiento está fundamentado por el alto desempeño de las tarjetas de crédito y los beneficios tributarios que conlleva hacer transacciones mediante este medio. Adicional a lo anterior las bajas tasas de interés de las entidades financieras han dinamizado segmentos tan importantes como la construcción.

Aunque frecuentemente escuchamos del gobierno que los índices de desempleo han disminuido, el indicador sigue siendo elevado si contemplamos que este es un derecho fundamental descrito en nuestra constitución. Las tasas de desempleo superan en 10% en el país y en nuestro departamento es aún más crítico. El desempleo es una amenaza de alto impacto por cuanto genera deterioro de la economía y en algunos casos ocasiona pobreza que obliga a recurrir a otras instancias para conseguir dinero o alimento. El desempleo en nuestra región también está generado por el desplazamiento que a su vez lo genera la violencia de grupos al margen de la ley y que luchan con las fuerzas del gobierno para mantener el dominio de un territorio. Tal es el caso del departamento de Nariño y su Capital Pasto en donde el flujo de dinero mediante la obtención de créditos a bajas tasas de intereses ha favorecido en gran medida el comercio.

Según el informe trimestral (julio - septiembre 2011) del Dane, el sector de las TIC tuvo un crecimiento de 9,5% frente al mismo período del 2010 y se constituye en el tercero con mayor crecimiento en el país y el mayor de los últimos años.

El sector de telecomunicaciones y correos creció en septiembre 9,5 por ciento frente al mismo mes del año anterior, 1,8 puntos más que el resto de la economía, la cual creció 7,7%.

Este crecimiento de la industria TIC es la mayor presentada en los últimos 14 trimestres, o sea la más positiva de los últimos cuatro años en el país.

Con el nuevo tratado de libre comercio con los Estados Unidos, existe una alta incertidumbre sobre las ventajas o desventajas que este pueda traer tanto a la región como al país.

**2.2.1.1 Tasa de cambio.** En general, las importaciones y las exportaciones se ven afectadas por la variación de la tasa de cambio y por ende las consecuencias pueden ser negativas o positivas según se presente la revaluación o la devaluación de la moneda, todo depende desde el punto de vista que se observe y del sector de la economía a la que se pertenece.

Esta situación es un problema para los productores nacionales debido a que éstos, al no poder aprovechar los beneficios que ofrece una moneda fuerte, no pueden reducir los costos de producción lo que los hace menos competitivos frente a los importadores.

La firma comisionista Bolsa y Renta tiene en sus estimados que la Tasa Representativa del Mercado cierre 2013 con un promedio que oscile entre los \$1.750 y \$1.780, un poco por debajo de los \$1.798 que valió un dólar en promedio en el país durante 2012, con un pico en enero de \$1.942,7 y su mayor caída en mayo cuando tocó los \$1.754,89.

Eduardo Bolaños Galindo, analista de la divisa en Asesores en Valores, advierte que la “tendencia natural es a la baja, como ya se aprecia en otros mercados de América Latina”. A eso se suma una revaluación acumulada del peso frente al dólar en 2012 de 8,81%, producto, especialmente, de la gran entrada de capital extranjero, sobre todo en minería e hidrocarburos. De ahí que el mercado espere más intervenciones del Banco de la República.

La tasa representativa - promedio - del mercado fue de \$1.787 para el segundo trimestre de 2012, lo que significó una revaluación nominal anual del peso de colombiano en 0,7%, respecto al mismo periodo de 2011. Con relación al índice de tasa de cambio real, presentó una disminución de 2,8% en el segundo trimestre de 2012 al compararla con el mismo periodo del año anterior, al pasar de 97,6 en 2011 a 94,9 en el segundo trimestre de 2012.

Para BLUESHARE S.A.S. es favorable esta situación de revaluación en que se encuentra el país, ya que parte de su misión empresarial tiene su soporte en la importación de artículos electrónicos, de cómputo, software, monitores, etc., que deben ser adquiridos del exterior, entonces deben pagar menos pesos por sus importaciones, lo que les significa un gran beneficio, porque tienen la posibilidad de aumentar su margen de utilidad o disminuir los precios de sus productos, lo cual los hace mucho más competitivos en el mercado regional y nacional pues sus costos disminuyen y lastimosamente las empresas nacionales no tienen los suficientes avances en equipos tecnológicos requeridos por la empresa.

**2.2.1.2 Exportaciones.** De acuerdo con las declaraciones de exportación procesadas por la DIAN y el DANE, Las exportaciones colombianas en enero de 2013 disminuyeron 1,1% con relación al mismo mes de 2012. Este resultado fue ocasionado principalmente por la caída de 5,5% en las ventas externas de combustibles y productos de las industrias extractivas\* y a la reducción de 9,4% en las de productos agropecuarios, alimentos y bebidas. Por el contrario, se presentó un crecimiento en las exportaciones de manufacturas (12,6%).

El resultado de los combustibles, fue ocasionado principalmente por la disminución en las ventas de petróleo, productos derivados del petróleo y productos conexos (-7,0%); y el de los productos agropecuarios, alimentos y bebidas, a la disminución en las ventas de otros azúcares de caña o de remolacha y sacarosa pura en estado sólido (-59,0%); mientras que el aumento en las manufacturas se debió fundamentalmente al incremento en las ventas de vehículos de carretera (106,8%). En el primer mes de 2013 se exportaron 20,2 millones de barriles de petróleo crudo, frente a 20,8 millones en el mismo período de 2012(-2,9%).

Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones colombianas en el mes de enero de 2013, con una participación de 29,3% en el valor FOB total exportado; le siguen en su orden, China (14,9%), Panamá (6,2%), Países Bajos (6,1%), España (3,6%), Venezuela (3,3%), Ecuador (2,9%) y Chile (2,9%). Las ventas a Estados Unidos disminuyeron 19,7% debido principalmente a las menores ventas de combustibles y aceites minerales y sus productos. Las exportaciones destinadas a China registraron un aumento de 57,0% ocasionado fundamentalmente por las mayores ventas de combustibles y aceites minerales y sus productos.

Las exportaciones en primera instancia no afectan en gran medida a BLUESHARE S.A.S., su misión no radica en vender sus productos al extranjero, además no es uno de los sectores fuertes para la economía Colombiana la comercialización de Tecnología.

**2.2.1.3 Importaciones.** En diciembre de 2012 las compras externas del país disminuyeron 0,5% con relación al mismo período de 2011, al pasar de US\$4.504,6 millones CIF a US\$4.480,3 millones CIF. Grupos de productos OMC a partir de la Clasificación Uniforme del Comercio Internacional Rev. 3: Del valor total de las importaciones declaradas durante el mes de diciembre de 2012, las manufacturas representaron el 80,2%, los combustibles y productos de industrias extractivas 7,2%, los productos agropecuarios, alimentos y bebidas 12,4%, y el restante 0,2%, lo constituyeron productos de otros sectores.

La disminución en las importaciones colombianas en este mes obedeció principalmente por la reducción de 7,2% en las importaciones de las manufacturas\*. Por el contrario, las compras de combustibles y productos de las industrias extractivas aumentaron 76,8%. El producto que más contribuyó a la disminución del grupo de manufacturas fue “otro equipo de transporte” que disminuyó 72,2%, al pasar de US\$346,2 millones CIF en diciembre de 2011 a US\$96,2 millones CIF en el mismo mes de 2012, y restó 6,5 puntos porcentuales a la variación del grupo.

Las principales disminuciones se registraron en las importaciones originarias de Francia, al pasar de US\$273,6 millones en diciembre de 2011 a US\$88,0 millones en diciembre de 2012, y las de México, que pasaron de US\$444,8 millones a US\$399,1 millones CIF.

En Colombia El 47,6% del valor CIF de las importaciones realizadas por el país se concentró en Bogotá, D.C., 12,1% en Antioquia, 11,0% en Cundinamarca, 8,0% en Valle del Cauca, 6,0% en Bolívar, 5,7% en Atlántico y el restante 9,7% en los demás departamentos.

Según datos anteriores se puede observar que para BLUESHARE S.A.S. que es una empresa nueva, importadora de artículos tecnológicos, una de las primeras en ofrecer este tipo de artículos y servicios innovadores en Nariño, el indicador macroeconómico: importación, hace que en pequeña escala se encuentre favorecida dentro del proceso de revaluación del país, puesto que le permite ofrecer productos a menores costos al poder adquirir en menor valor sus mercancías. Logrando entrar en el mercado local de una manera más competitiva; aunque BLUESHARE S.A.S. es pequeña para hacer peso en la economía regional y nacional, este factor le da un crecimiento favorable.

Teniendo en cuenta que en Colombia es poco el porcentaje de participación de este sector en relación a la compra de artículos de este tipo, Además, el sector tecnológico de la economía no se ve afectado en gran instancia porque son otros sectores como el manufacturero los que más han disminuido sus compras, el sector tecnológico no tiene gran peso en la economía nacional. Pero con la revolución de las TIC es un aspecto que no esta fuera del crecimiento nacional e internacional que a futuro inmediato puede impactar de manera positiva en el desarrollo del país.

**2.2.1.4 Gasto público.** Al respecto sobre el Gasto Público, BLUESHARE S.A.S. ha sentido todo el apoyo empezando porque es producto del Plan semilla del Programa Fondo Emprender del SENA, además, cuenta con el apoyo del sector para el mejor aprovechamiento de los recursos tecnológicos que ofrece.

El sector Tecnológico es hoy por hoy uno de los sectores más prósperos en Colombia, es por esto que para empresas que trabajan directamente con el uso de Tecnologías de Información esto es una ventaja y una oportunidad que será el punto fuerte de la empresa Blueshare así como también lo piensan todos los que se dedican a laborar desde este sector.

*“Las cifras del DANE, además de los logros obtenidos en 2011, ratifican la importancia que tiene las TIC en el desarrollo del país. Internet es una herramienta clave para jalonar la prosperidad y disminuir la pobreza en el país”,* dijo el Ministro TIC, Diego Molano Vega.

El presupuesto del sector público para el año fiscal 2013 suma S/. 108 mil 418 millones 909 mil 559, y ello es 13,49% más que el asignado para este año (S/. 95 mil 534 millones), de acuerdo con el proyecto enviado por el Ejecutivo al Congreso.

Este presupuesto del 2013 va acorde con el logro de un superávit fiscal de 1,1% del PBI y prioriza la asignación a seis pilares fundamentales: inclusión social, desarrollo del capital humano, promoción de innovación tecnológica y el fortalecimiento del orden público, defensa nacional y seguridad ciudadana.

**Figura 8. Renta reducida y posibilidad de ventas en el mercado local**



**Otros incentivos por sectores: exención de renta hasta por 20 años**

Sector	Incentivo
Turismo	Exención por 30 años para quienes inviertan en la construcción o remodelación de hoteles entre el 1º de enero de 2003 y 31 de diciembre de 2017
Eco-turismo	Exención por 20 años a partir de 2003.
Cultivos de tardo rendimiento	Exención por 10 años contados a partir del inicio de la producción en cultivos sembrados entre 2003 y 2014.
Forestal	Exención permanente para inversiones en nuevas plantaciones forestales, aserrios y en plantaciones de árboles maderables.
Editorial	Edición de libros, revistas, folletos o coleccionables seriados de carácter científico o cultural están exentas hasta el 2013.
Software	Exención por 5 años para nuevo software desarrollado en Colombia que tenga un alto contenido de investigación científica y tecnológica. (Los 5 años se cuentan a partir del 1 de enero de 2013).
Energía alternativa	Exención por 15 años para venta (generadoras) de energía eléctrica generada con base en recursos eólicos, biomasa o residuos agrícolas.
Transporte fluvial	Exención por 15 años a partir de 2003 para prestación de servicios en embarcaciones y planchones de menos de 25 toneladas netas de peso.
Investigación y Desarrollo Tecnológico	Deducción del 175% de inversiones en Desarrollo Científico y Tecnológico en el Impuesto sobre la Renta

Fuente. Este estudio

El sector público, es un factor que representa para la empresa de BLUESHARE S.A.S una oportunidad, porque se encarga de regular, liberalizar y subvencionar las actividades de la empresa. La creciente globalización, entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones hace necesario que se tenga en cuenta el efecto de políticas en la formulación e implementación de estrategias competitivas, en nuestro caso y como lo determinan los datos estadísticos podemos darnos cuenta que es muy ventajoso el hecho de que el Gobierno centre sus esfuerzos en proyectos y empresas que trabajen en pro de la Innovación Tecnológica, es por lo anterior que se convierte en un factor muy importante también porque estamos la inclusión social y política respecto al uso de tecnologías de información ha ido en incremento en nuestro País.

**2.2.1.5 Inflación.** La inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios, es un movimiento persistente al alza de los precios o también se la podría definir como la disminución del poder adquisitivo del dinero; la evolución de la inflación es medida por las variables que presenta el índice de precios al consumidor.

Para el 2013 los expertos en este tema, han fijado una proyección de crecimiento de la economía, en un rango que va desde el 2% hasta el 5%, teniendo en cuenta la incertidumbre que genera la desaceleración mundial de la economía y sus efectos sobre el PRODUCTO INTERNO BRUTO en Colombia.

La inflación en Colombia fue de 2.44% en el 2012, dentro de la meta fijada por el Banco Central de 2 a 4%, que es la misma para este año; para el cierre de 2013, las expectativas de alza de los precios cayeron a un 2.83%.

A nivel micro sectorial la inflación de enero se incrementó en los grupos de diversión (0.6%), salud (0.49%), alimentos (0.48%) y otros gastos (0.47%); sin embargo hubo deflación en el sector de telecomunicaciones y tecnología (-0.12%), para entender mejor se define el concepto de deflación: es el fenómeno contrario a la inflación y consiste en la caída generalizada del nivel de precios de bienes y servicios, por lo general es causada por la disminución de la demanda, lo cual significaría un problema ya que una caída en la demanda significa una caída en la economía.

**2.2.1.6 Tasa de interés.** La Junta Directiva del Banco de la República de Colombia, en su primera reunión del 2013, decidió reducir en 25 puntos básicos la tasa de interés de intervención dejándola en 4 %, como lo esperaba el mercado para respaldar a la alicaída economía, y aumentar la compra de dólares.

Este recorte se suma a los cuatro que realizó el Banrepública durante el 2012, que totalizaron 100 puntos básicos.

Las razones “tienen que ver con una desaceleración de la inflación mayor a la esperada y que se sitúa en las proyecciones por debajo del 3%, una desaceleración de la economía mayor a lo esperado (...), las razones son claras, basadas en análisis técnicos”, explicó José Darío Uribe, gerente del banco central colombiano, en conferencia de prensa.

La dinámica del consumo privado (4%) y público (4.8%) en el tercer trimestre fue similar a la observada en el segundo y un poco mejor que la esperada. La mayor incertidumbre en esta proyección se vuelve a originar en el comportamiento de la inversión, principalmente la destinada a obras civiles y a edificaciones.

Para 2013 se espera que algunos de los factores que han frenado la inversión en 2012 se reviertan, impulsando por esta vía la demanda interna. Por su parte, las condiciones que soportan el dinamismo observado del consumo y de la inversión en maquinaria y equipo se mantendrían en 2013.

En resumen, la economía colombiana crece por debajo de su potencial, la inflación observada y proyectada se sitúan por debajo de la meta del 3%, y no se vislumbran presiones alcistas sobre la misma en el futuro. En estas circunstancias, la evaluación del balance de riesgos indica la conveniencia de reducir la tasa de interés de intervención a 4%. Las acciones de política monetaria están encaminadas a que en 2013 el producto se sitúe cerca de la capacidad productiva de la economía, sin que se pongan en riesgo la meta de inflación ni la estabilidad macroeconómica del país.

BLUESHARE S.A.S. cuenta con la modalidad de Leasing para sus clientes que son en mayoría corporativos, en este punto al seguir la economía comportándose de esta forma permite a nuestros clientes acceder a créditos que les permita adquirir nuestro producto, lo cual nos seguirá beneficiando a mediano plazo.

**2.2.2 Entorno jurídico.** Toda empresa debe estar ligada a normas y leyes que reglamenta el estado para su funcionamiento, los pequeños emprendedores son en la actualidad los mas favorecidos con ellas, puesto que hay muchos beneficios que se dan para que se genere mas empleo, pero tambien existen una normatividad que implica estar actualizado y cumplir con todo requisito impuesto por la ley.

Las normas, leyes y decretos planteados en los últimos años por parte del estado para todas las empresas públicas como privadas, indican los cambios a que deben someterse todas ellas; entre las que podemos mencionar, el proyecto de ley de tecnologías de información y la obligatoriedad de la implementación de los sistemas de gestión de calidad en el sector público regida a través de la ley 872 de 2003; no así en el sector privado, donde las empresas inician procesos de

implementación y certificación de manera voluntaria a través de la norma internacional de calidad ISO.

Se toman 2 aspectos vitales en el campo jurídico en el que se mueve la empresa:

**2.2.2.1 Normatividad y Legislación Nacional.** Teniendo en cuenta la ley 1341 del 2009, que determina los lineamientos para el uso de las tecnologías de información y comunicación en el estado colombiano se identifica la necesidad de impulsar el desarrollo y fortalecimiento del sector de las TICS, promover la investigación e innovación buscando su competitividad y avance tecnológico conforme al entorno nacional e internacional.

Este punto nos permite explorar nuevos caminos y retos para enfrentarlos, y representa un gran impacto para Blueshare pues le permite ganar un espacio amplio para entrar a implementar sus equipos y aplicaciones en el mercado objetivo de la empresa, impacto positivo, Oportunidad Mayor.

**2.2.2.2 Masificación del gobierno en línea.** Teniendo en cuenta que la ley 1341 del 2009 reza en su artículo 2 numeral 8 “Con el fin de lograr la prestación de servicios eficientes a los ciudadanos, las entidades públicas deberán adoptar todas las medidas necesarias para garantizar el máximo aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el desarrollo de sus funciones. El Gobierno Nacional fijará los mecanismos y condiciones para garantizar el desarrollo de este principio. Y en la reglamentación correspondiente establecerá los plazos, términos y prescripciones, no solamente para la instalación de las infraestructuras indicadas y necesarias, sino también para mantener actualizadas y con la información completa los medios y los instrumentos tecnológicos.”

Se identifica una oportunidad mayor puesto que todas las empresas del sector público deben identificar e implementar mecanismos ágiles de comunicación con sus clientes y es ahí donde BLUESHARE tiene la oportunidad de ofertar sus equipos facilitando la comunicación e interacción de los clientes de las empresas con sus trámites.

**2.2.3 Entorno cultural.** La cultura es el conjunto de símbolos (como valores, normas, actitudes, creencias, idiomas, costumbres, ritos, hábitos, capacidades, educación, moral, arte, etc.) objetos (como vestimenta, vivienda, productos, obras de arte, herramientas, etc.) que son aprendidos, compartidos y transmitidos de una generación a otra por los miembros de una sociedad, por tanto, es un factor que determina, regula y moldea la conducta humana.

la cultura es:

... Aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre. La situación de la cultura en las diversas sociedades de la especie humana, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, es un objeto apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción del hombre.

(Tylor)

### **2.2.3.1 Miedo a la tecnología:**

**Comportamiento:** Se observa que en población desde los 60 años en adelante existe un temor relacionado con el acercamiento y uso táctil de los equipos, este temor está relacionado con un miedo a dañar los equipos debido a su bajo nivel de conocimiento y formación respecto a este tipo de tecnologías. Esto se identifica a través de la observación directa de usuarios interactuando con los 4 equipos instalados en el hospital infantil y las apreciaciones que describen los funcionarios del hospital cuando este tipo de población se acerca a los equipos mientras se encuentran en las salas de espera. La empresa aún no ha realizado un estudio formal respecto a este tema.

**Visión a mediano plazo:** La facilidad en el contenido, diagramación y navegación en los equipos permite que todo tipo de usuarios pueda acceder con facilidad a la información contenida en los equipos; sin embargo es importante que para lograr disminuir los miedos de este tipo de población respecto a tecnologías táctiles como la de blueshare, se motive a todos los potenciales usuarios especialmente la población con edades superiores a los 60 años a través de estrategias graficas de sensibilización, interiorización y familiaridad con nuestros equipos.

**Impacto:** El bajo nivel de conocimientos en el área de la tecnología por parte de los usuarios que superan los 60 años de edad, se define como una amenaza con un impacto negativo.

**Magnitud:** Se considera como una amenaza menor

### **2.2.3.2 Formación tecnológica en población desde los 5 años:**

**Comportamiento:** A partir de la observación se identifica que la población de usuarios desde los 5 años conoce y maneja tecnologías de información con gran facilidad; por lo cual en la observación directa realizada en el hospital infantil se evidencia que los niños desde estas edades sienten gran curiosidad por los equipos de información y hacen que su interés cautive a sus padres y logren el acercamiento, navegación y exploración de nuestros equipos.

**Visión a mediano plazo:** La alta formación en el uso de herramientas tecnológicas en niños desde los 5 años genera una visión atractiva respecto a la aceptación de nuestros equipos en diferentes escenarios. Lo cual indica que el mercado está abierto y se identifica una gran potencialidad en la distribución, aceptación y uso de los equipos de BLUESHARE.

**Impacto:** La facilidad de navegación de nuestra herramienta sumada a la avanzada formación en uso de tecnologías en edades desde los 5 años hace de este aspecto una oportunidad calificada positivamente

Magnitud: Se considera como una oportunidad mayor.

**2.2.4 Entorno ambiental.** El crecimiento económico, la innovación de las actividades industriales y la innovación técnica no controlada contribuyen al deterioro medioambiental progresivo puesto de manifiesto desde la década de los sesenta. Esta situación ha llevado a un replanteamiento del tema, a un cambio de actitud, que considera los temas medioambientales como de gran relevancia social, hasta tal punto que hoy resulta común identificar, al menos parcialmente, calidad de vida con el disfrute de un medio ambiente lo más integro y lo menos deteriorado posible.

La empresa, como agente determinante del proceso productivo, adquiere un activo protagonismo a la hora de hablar de las actuaciones ambientales, en este marco es necesario que los gestores empresariales cuenten con una serie de técnicas precisas que les permitan determinar tanto el valor de los impactos derivados de su actividad productiva, como los costes que tendrían que asumir para eludir tales impactos o, al menos, reducirlos a la expresión mínima que la tecnología existente permita.

No hay que olvidar que, al hablar de medio ambiente, es importante señalar que existe una gran incertidumbre que gira desde la propia definición y delimitación del concepto hasta saber cuál es o será el efecto de la actividad humana sobre el mismo, como se estiman y distribuyen los beneficios y costes medioambientales en el tiempo, en el espacio y entre los agentes económicos.

La consideración del medio ambiente en el marco de la gestión empresarial requiere de adecuaciones en las distintas esferas de decisión de las empresas. Los costos "adicionales" que introduce la extensión de las restricciones ambientales, así como la utilización y aplicación de los instrumentos económicos y fiscales al respecto, conlleva considerar los diferentes subsistemas que se encuentran dentro de la empresa (financiero, recursos humanos, dirección, producción).

**2.2.4.1 Responsabilidad ambiental.** La responsabilidad ambiental debe hacer parte de las decisiones de la organización, tanto en la dirección, como en la coordinación y en la operación de la Empresa. Esta variable debe hacer parte de las estrategias, metas, valores y principios de la organización y debe ser objeto de análisis y medición a través de indicadores.

Actualmente el boom de la responsabilidad ambiental se considera como una obligación para todas las empresas, ya que el cuidado y uso mesurado de los recursos ambientales se ha convertido en una variable competitiva que le permite a las organizaciones destacarse de entre otras empresas, es así como a través de

esta estrategia, blueshare esta desarrollando, posicionando y liderando en su mercado objetivo el cumplimiento del compromiso de responsabilidad ambiental a través de la minimización en el uso del papel en las Empresas, migrando paulatinamente de la cultura del papel a la cultura del uso de las herramientas informáticas. Para nuestro caso los puntos de información táctil.

A mediano plazo se visualiza que a pesar de las campañas, estrategias y otros mecanismos de divulgación y educación respecto a la responsabilidad ambiental, las empresas y sus directores evidencian una migración lenta a la cultura de responsabilidad ambiental; sin embargo a medida que el tiempo pasa esta variable va tomando relevancia e importancia y poco a poco las grandes empresas van tomando conciencia respecto a esta variable y el adecuado uso de los recursos y consecuentemente hacen que las pequeñas empresas consideren iniciar estos procesos de cambio de cultura. Es ahí cuando Blueshare inicia su posicionamiento haciendo uso de sus ventajas competitivas.

En ese sentido se define a esta variable como una amenaza menor con un impacto positivo.

**2.2.4.2 Educación ambiental.** Respecto a este entorno se identifica que existe un bajo nivel de conocimientos en cuanto a técnicas y practicas ambientales en las empresas de la región; esta variable no se ha desarrollado ampliamente, evidencia de esto es el escaso numero de empresas que han optado por implementar normas de calidad ambiental como la ISO 14001. Este entorno hace que BLUESHARE se vea amenazado por la escasa cultura que los directores de empresa tienen respecto al cambio de viejos procedimientos llevados de formas tradicionales, entre ellos el uso de guías escritas, la información o guía de clientes y/o consumidores a través de un determinado funcionario en la organización o la practica de procedimientos lentos y no amigables con el ambiente; viejos preceptos que con la entrada en operación de nuestros puntos de información táctil inician su eliminación, incrementado la competitividad de la empresa e incrementando la imagen de la misma a través de sus inversiones en tecnología que paralelamente apoyan una cultura amigable con el ambiente.

A un futuro a mediano plazo se vislumbra que los directores de empresas van incrementando su nivel de conocimientos, conciencia y responsabilidad en el uso de los recursos ambientales, sin embargo esta variable no presente un crecimiento a gran escala por la por lo cual se identifica un impacto positivo y una amenaza de tipo menor que se debe trabajar con la identificación de nuevas estrategias.

**2.2.5 Entorno tecnológico.** En 2007, cuando el sector crecía a dos dígitos, la penetración celular era de tan sólo 67% y el crecimiento del sector TIC se explicaba por el aumento de la telefonía móvil. Actualmente, la penetración móvil

es superior a 103% y el crecimiento de la industria TIC se explica por el incremento de banda ancha que pasó de 2,2 millones de conexiones a 4,6 este año.

Además, la adopción de tecnología y procesos competitivos adecuados, es la primera acción que deben llevar a cabo especialmente las pequeñas empresas colombianas, luego de la aprobación del TLC entre Colombia y Estados Unidos.

**2.2.5.1 Conectividad.** Las TIC constituyen un factor dinamizador capaz de generar múltiples efectos positivos en el sistema económico. En primer lugar, existe una relación estructural entre el crecimiento económico, y la adopción de TIC, en la medida de que estas están destinadas a resolver los desafíos planteados por la creciente complejidad de los procesos productivos. En otras palabras, las TIC constituyen una infraestructura imprescindible para el crecimiento de los sistemas económicos.

En relación a los estándares internacionales de educación, competencias laborales y acceso a las Tecnologías de la Información (TICs), tanto Colombia como el resto de Latinoamérica se encuentran rezagados. Situación que se traduce en condiciones desfavorables para las empresas locales a la hora de competir a escala global, según explica el Foro Económico Mundial (FEM) en su Reporte Global en Tecnología de la Información.

Colombia avanza mucho en temas de tecnología, el plan Vive Digital sigue positivamente y el Ministerio TIC tiene una visión clara de los requerimientos de conectividad que tiene el país. Sin embargo, falta aplicar mucha más velocidad para hacer los cambios necesarios para competir en EU. Otros países como Chile y Perú han avanzado más rápido que Colombia en esta materia.

Lo anterior plantea un impacto positivo ya que la conectividad esta creciendo y se hace necesario emplear tecnología para generar valor agregado en las empresas, se considera una Oportunidad Mayor.

**2.2.5.2 Compra de insumos tecnológicos.** La estimación inicial es que las exportaciones a Estados Unidos se triplicarán y las importaciones, según Analdex crecerán un 25%.

Los equipos que BLUESHARE S.A.S. utiliza son importados en su mayoría de Estados Unidos, con el TLC se disminuiría costos de materia prima (pantallas, insumos electrónicos) y se aumentarían beneficios en el Renting al invertir en nuevos servicios. Se identifica un impacto positivo y una oportunidad mayor.

## 2.2.6 Perfil De Oportunidades Y Amenazas

**Cuadro 1. Perfil De Oportunidades Y Amenazas**

Factores externos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tasa de cambio	X			X			X		
Importaciones	X						X		
Exportaciones			X						X
Incentivos a pequeñas y medianas empresas	X						X		
Subsidios gubernamentales	X								
Inclusión social	X						X		
Inflación hardware				X			X		
Inflación software		X						X	
Tasa de interés		X						X	

Fuente. Este estudio

## 2.2.7 Matriz MEFE

**Tabla 3. Matriz MEFE**

Factores Externos	Ponderación	Clasificación	P x C
TLC	0.1	2	0.2
Tasa de Interés	0.1	3	0.3
Normatividad y legislación nacional	0.15	4	0.6
Masificación del gobierno en línea	0.09	4	0.36
Miedo a la tecnología	0.06	2	0.12
Formación tecnológicas en población desde los 5 años	0.1	4	0.4
Responsabilidad ambiental	0.1	2	0.2
Educación ambiental	0.05	2	0.10
Conectividad	0.15	4	0.6
Compra de insumos	0.1	4	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.28</b>

Fuente. Este estudio

## **Interpretación de resultados matriz MEFE**

El resultado de esta matriz la cual tiene un resultado de 3.28 nos da una idea del factor externo y es favorable, lo cual quiere decir que las amenazas se están haciendo a un lado para concentrarse en las oportunidades que tenemos y explotarnos lo más posible para que la organización se encuentre en un buen lugar en el mercado.

## **2.3 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- ❖ Rivalidad entre competidores
- ❖ Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- ❖ Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- ❖ Poder de negociación de los proveedores
- ❖ Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

**2.3.1 Rivalidad entre competidores.** En la industria de la tecnología y más específicamente de los medios interactivos de comunicación es impresionante la rapidez con que se generan avances y cambios, es por ello que BLUESHARE S.A.S. decide establecer Alianzas estratégicas con sus clientes potenciales y con Kafka S.A.S. con el fin de ampliar cobertura en el país y aumentar el portafolio de productos y servicios.

La amenaza es grande ya que la tecnología baja de precio rápidamente y se desarrollan nuevos productos y aplicaciones diariamente, haciendo que los competidores se consoliden más y aumenten su capacidad productiva.

**2.3.2 Amenaza de la entrada de nuevos competidores.** En el mercado tecnológico es difícil posicionar una nueva marca, el cliente elige productos de marcas reconocidas a nivel mundial, además la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, hace que nuevos competidores tengan mayor dificultad en penetrar el mercado. Por ello esto no representa una gran amenaza para la empresa.

### **2.3.3 Amenaza del ingreso de productos sustitutos**

En el mercado hay varios productos sustitutos que se dedican a la Atención e Información del cliente pero basados en medios tradicionales, tales como:

- ✓ Carteleras
- ✓ Buzones de sugerencias
- ✓ Orientadores y Oficinas de Información
- ✓ Impresos
- ✓ Señalética

Estos productos no realizan un sistema de información sistematizado, se incurre en pérdida de tiempo innecesario y no ofrecen el control y la recolección de datos que esta presente en las herramientas TIC al ser vendidos como productos y no como un servicio integral. Sin embargo el precio de estos medios es bajo comparado al servicio de BLUESHARE y su tradición hace que sea más fácil su penetración. Para las aplicaciones tecnológicas hay muchos productos sustitutos lo que genera una gran amenaza para BLUESHARE S.A.S., por ello la estrategia que se plantea es la innovación continua donde se generen nuevos servicios para lograr competir con los productos sustitutos, tales como aumentar número de reportes y análisis de estadísticas al clientes o llevar la información del cliente a una aplicación móvil.

**2.3.4 Poder de negociación de los proveedores.** El TLC abre la posibilidad de encontrar proveedores de materia prima tal como pantallas ó equipos electrónicos, a un precio menor, es por ello que se tiene una base de proveedores fuerte con la que se puede competir con precios y calidad. Además la mayoría de la mano de obra existe en la ciudad de Pasto, disminuyendo costos y aumentando el control en la producción.

**2.3.5 Poder de negociación de los consumidores.** Mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

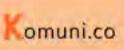
En Pasto no se cuenta con competencia directa para BLUESHARE S.A.S., por ello no representa una amenaza grande para la empresa, el cliente prefiere que su garantía este dentro de la ciudad aumentando el poder de negociación con los consumidores. Las estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, serán aumentar la publicidad y ofrecer mayores servicios o garantías.

**Tabla 3. Poder de negociación de los consumidores**

	FUERZA COMPETITIVA	IMPACTO		
		FUERTE	MEDIO	DEBIL
Rivalidad entre empresas			X	
Economía de escala			X	
Diferencias propias del producto	X			
Identidad de la marca			X	
Requerimientos de capital	X			
Acceso a la distribución	X			
Políticas Gubernamentales				X
Poder de negociación con los clientes	X			
Volumen del negocio	X			
Barreras de entrada	X			
Poder de negociación de los beneficiarios	X			
Promoción de productos sustitutos	X			
Bienes sustitutos	X			

Fuente. Este estudio

**2.3.6 Competencia.** En el mercado Nacional existen varias empresas que se dedican a publicidad en pantallas pero no quienes se dediquen a establecer mecanismos para la actualización y manejo de las mismas. Por el contrario a nivel mundial existen varias empresas que se dedican a ello pero no integran redes sociales y no tienen cobertura en América Latina. En el cuadro siguiente se describen las características de los competidores en cuanto a la tecnología que utilizan, la automatización de la plataforma y la inclusión de redes sociales.

						
New tech						
2.0 / Social Media						
Self Managed						
Latam Opportunity						





## 2.4 MATRIZ DOFA

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
MATRIZ DOFA	<p><b>A1.</b> TLC  <b>A2.</b> MIEDO A LA TECNOLOGÍA  <b>A3.</b> RESPONSABILIDAD AMBIENTAL  <b>A4.</b> EDUCACION AMBIENTAL</p>	<p><b>O1.</b> TASAS DE INTERES  <b>O2.</b> NORMATIVIDAD Y LEGISLACION NACIONAL  <b>O3.</b> MASIFICACION DEL GOBIERNO EN LINEA  <b>O4.</b> FORMACION TECNOLOGICA EN POBLACION DESDE LOS 5 AÑOS  <b>O5.</b> CONECTIVIDAD  <b>O6.</b> COMPRA DE INSUMOS</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO
<p><b>F1.</b> COMPETIDORES  <b>F2.</b> COMERCIALIZACION ATRAVES DE RENTING  <b>F3.</b> ACTUALIZACION DE TECNOLOGÍA  <b>F4.</b> PREDICION Y MANTENIMIENTO  <b>F5.</b> LIQUIDEZ  <b>F6.</b> FORMACION ACADEMICA</p>	<p><b>F2;A4, A2:</b> Contrarrestar el miedo a la tecnologia y aportar a la educación ambiental con el modelo de Renting.  <b>F1, F3, F5. F4;A1:</b> Hacer del TLC un aliado para la actualización de tecnología, y competir con productos de calidad.  <b>F4;A3</b> se aprovechará la garantía de los equipos para reparación y se establecerán políticas ambientales para manejar las partes inservibles.</p>	<p><b>F2,F1; O3</b> Aprovechando la masificación y la falta de competidores ofrecer un servicio completo de Rentig  <b>F4, F3; O5</b> Aprovechar la liquidez para lograr mayor actualización tecnologica y así competir en los campos de la conectividad en la que todas las empresas están  <b>F4;O6</b> Aprovechar la liquidez para adquirir insumos para nuevos productos.  <b>F2;O2</b> Aprovechar la nueva legislación para desarrollar el negocio por medio del Rentig</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO
<p><b>D1.</b> PLANIFICACION  <b>D2.</b> ESTILO DE DIRECCION  <b>D3.</b> ENDEUDAMIENTO  <b>D4.</b> CAPACITACION</p>	<p><b>A1;D1, D2:</b>  Definir el estilo de dirección de la Empresa para enfrentar el TLC.  <b>A3, A4 ; D1, D2:</b>  Definir una política clara desde la dirección respecto a mejorar las relaciones con el medio ambiente.  <b>A1; D4:</b>  Implementar programas de formación y capacitación para lograr ventajas competitivas.</p>	<p><b>D1,D2;O2,O3,O5</b> Teniendo en cuenta la legislación actual y el aprovechamiento de las TICS desarrollar una planificación que le permita obtener mejores resultados en el mercado</p>

## 2.4.1 Análisis de competitividad de la empresa:

### ➤ La ventaja competitiva

Los atributos que posee el servicio de BLUESHARE corresponden a:

Renting, Práctica solución para adquirir herramientas TICS que soporten el servicio de atención en Información al cliente, sin necesidad de endeudamiento, capital de trabajo y cargas administrativas, evitando también la obsolescencia.

El Renting es una figura comercial donde se toma en arriendo los equipos por un tiempo determinado, dando uso y goce como si fueran propios pero sin hacerse cargo del pago y control de los gastos de mantenimiento ni seguros.



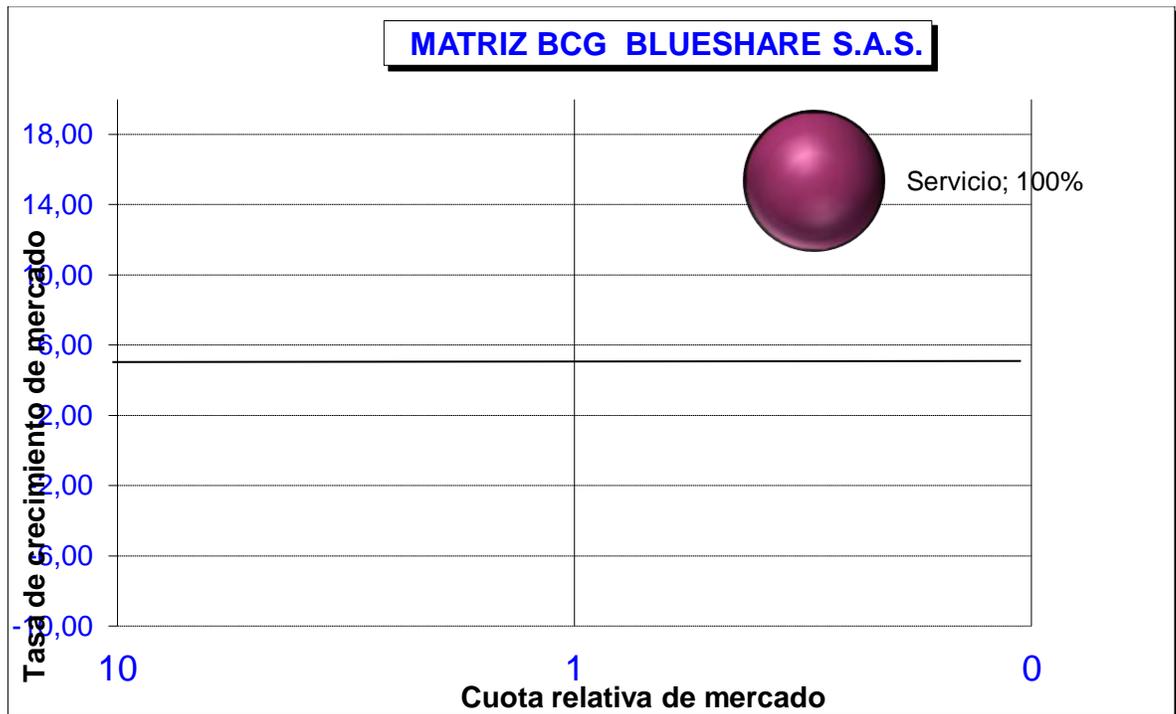
Transmisión de datos móvil y estadísticas: la competencia en el mercado local es principalmente de productos o servicios sustitutos, mediante medios tradicionales de información como carteleras y buzones de sugerencias, BLUESHARE agrega tecnología a estos procesos permitiendo la transmisión de datos a dispositivos móviles.

Además se crea una plataforma para atender los comentarios de los usuarios de nuestros clientes y son directamente enviados al e-mail del administrador y se toman datos del número de visitas que tiene la plataforma.

➤ **Tipología de los productos mercados**

PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER
	A		b
Servicio	6	100%	20

VENTAS SECTOR AÑO 2011	VENTAS SECTOR AÑO 2010	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
t	t <sub>1</sub>	$= (t-t_1)/t_1$	$= a/b$	
3.000	2.600	15,38	0,55	DILEMA



Blueshare no tiene competidores en la ciudad de Pasto, por ello se realizo la matriz comparándolo con las empresas Nacionales, por estar en etapa de Introducción se sitúa en **Dilema**, Blueshare se encuentra en un mercado de expansión rápida, con la posibilidad de aumentar la cuota de mercado y convertirse en Estrella. Por ello se sugiere que se realice inversiones en I+D para que el mercado sustituya los medios tradicionales de comunicación con herramientas TIC, además de inversión en fuerza de ventas capacitada.

En la **matriz multicriterio** el servicio de BLUESHARE se posiciona en la **zona B**, que recomienda seguir un desarrollo selectivo; para ello se realizará una propuesta de valor para cada sector con características diferenciadas entre ellos.

BLUESHARE planea para los microsegmentos de mayor relevancia crear estrategias de marketing diferenciado para cada uno de ellos y una estrategia de marketing indiferenciada para todas los demás microsegmentos.

Con ello se realizara la inversión con vistas a mejorar la posición detentada desplazando a la derecha de la matriz, mejorando su competitividad.

### **Estrategia de diferenciación y especialista**

Se propone una estrategia de diferenciación utilizando estrategias selectivas o especialistas donde se realice una propuesta de valor para cada micro segmento, concentrándose en sus necesidades específicas, reduciendo así el carácter sustituible del producto, aumentando la fidelidad.

Estas estrategias implican una habilidad de marketing importante y la coordinación de los esfuerzos entre I + D y producción.

### **Riesgo de las Estrategias**

- Diferencial de precios, el costo de la personalización para cada micro segmento se incrementa debido al análisis específico de las necesidades.

### **Crecimiento Intensivo**

- Racionalización del mercado, aumentar la eficacia del marketing operativo concentrándose en segmentos más rentables, abandonar de forma selectiva ciertos segmentos.

### **Estrategia de Integración hacia abajo**

- Blueshare desea tener una mejor comprensión de las necesidades de los clientes.

### **Estrategia del especialista**

- La estrategia clave de BLUESHARE esta en la concentración de los nichos para ser rentable y duradero, donde las características distintivas del servicio se encuentran en el desarrollo tecnológico, el modelo Renting que conlleva a la no obsolescencia.

### **ESTRATEGIA DE MARKETING**

Se proponen varias estrategias con el fin incrementar la participación del mercado y posicionamiento, Diversificación del portafolio de productos y desarrollo de nuevos mercados; sin embargo se requiere seguir trabajando de cómo generar una estrategia que sea competitiva desde el punto de vista de costos. Otras estrategias que se plantea son de gestión administrativa y de mercadeo, un aspecto importante de resaltar es el tamaño del mercado que es amplio en todos los sectores ya sean públicas o privadas, se requiere que la compañía incursione con estrategias agresivas, que generen cambios y una visión al mercado frente al uso de los kioscos.

### **ESTRATEGIA DE SERVICIO**

Teniendo en cuenta que nuestra empresa es nueva y la llegada de kioscos interactivos es muy novedosa, aprovecharemos que no hay competidores directos para crear un portafolio de servicios hecho de acuerdo a las necesidades de cada cliente y mediante una fuerza de ventas total.

### 3. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN CON CLIENTES

Para encontrar las necesidades del mercado se establece un esquema de entrevista, que aunque no es mandatorio permite encontrar puntos claves para analizar, la entrevista se realiza de manera fluida sin tratar de inducir al cliente a contratar algún servicio, por el contrario se busca inconvenientes que tiene el cliente que entorpecen algún proceso de su empresa, no se plantean soluciones se entiende como ellos atacan la falencia y con que frecuencia se da.

Esquema entrevista

- Tipo(s) de problema(s)?
- ¿Cómo resolvería el (os) problema (s)?
- Cuantas veces al año lo tiene?
- Cuanto gasta en ese problema?
- Que tan grande es este problema para usted

**Tabla 4. Empresas Entrevistadas**

Hotel	Ropa	Salud	Bar - Restaurante	Otros
Fernando Plaza	Totto	Departamental	Friday's	Cine Colombia
Galerías	Arturo Calle	Clínica López	Mimos	Comautomotriz
Oro's	Ropa 1	Coomeva	Buffalo's Beer	Carvajal
Marriot	Ropa Pat Primo	Bella Piel	Cola de Gallo	Avinal
San Fernando Plaza	Zara	SIESUA medicina láser y SPA	Ventura Café	Alúmina
Cuellars	Beso de COCO	HILA		Sena Empleo
Agualongo	Ropa española Titan	Clinica Bellatrix		
Loft	Arturo Calle	Nueva EPS		
Juan Sebastián	Gran estacion 1			
Oro Verde	Gran estacion 2			

Fuente. Este estudio

Aprendizajes: Se realizaron 40 entrevistas en dos semanas en las ciudades de Medellín, Bogotá y Pasto, para analizar lo encontrado se contó con el apoyo de APPS.CO programa liderado por el MinTIC en la fase de Ideación, Validación y

prototipado. Se realiza una segmentación y se plasman las necesidades que los clientes tienen para informar a través de pantallas o carteleras.

- Hoteles: Actualización en tiempo real de información de eventos en los salones para hoteles que dispongan 2 o más auditorios. Itinerario de vuelos de aeropuertos cercanos. Promoción de menú ejecutivo.
- Hospitales y sector salud: Actualización en tiempo real de campañas de salud, prevención y promoción de valores, deberes y derechos de los usuarios
- Almacenes de ropa: Actualización en tiempo real de colecciones y promociones de última hora en las tiendas en cualquier parte del mundo.
- Restaurantes de cadena: Actualización en tiempo real de menú digital y promociones de última hora en puntos de venta en cualquier parte del mundo.

Además en el proceso se entiende que existen servicios innovadores que pueden dar valor agregado al servicio de la empresa.

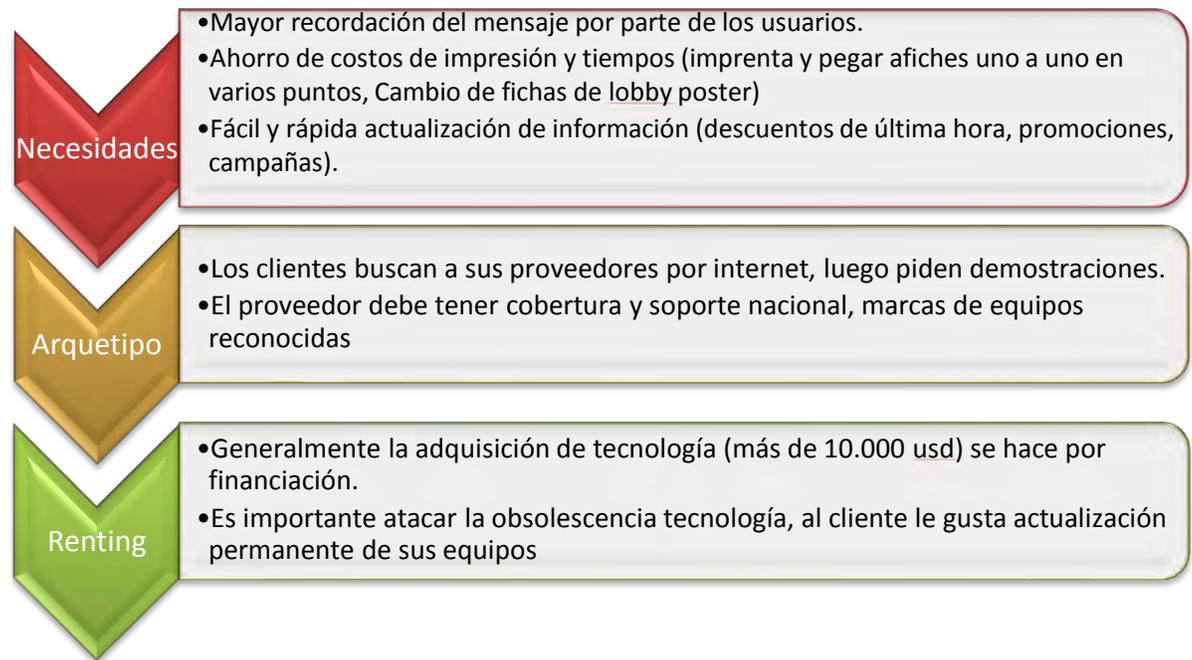
### **Otros servicios**

- Social Share: publicitar a los usuarios o clientes contenidos de redes sociales como comentarios de facebook y retweets de la marca o de sus seguidores, videos de youtube, fotos de flickr, Facebook, instagram etc.
- Public engagement: los usuarios puede postear en las pantallas sus fotos diciendo estuve aquí o dar felicitaciones de cumpleaños a sus amigos o por día de amor y amistad.
- RSS de noticias, estado del clima y hora local. Etc...

### **Hallazgos importantes**

Para determinar los hallazgos de mayor importancia y así encontrar un común denominador que permita desarrollar la primera versión de la solución se determinan tres puntos a analizar: Necesidades, donde encontramos las necesidades comunes sin importar el nicho, Arquetipo donde se establece el conducto que se debe seguir para vender la propuesta y bajo que canales buscan este tipo de soluciones y el último punto clave es la forma de adquisición de la solución, que en este caso es el Renting al ser compras elevadas las empresas prefieren un arrendamiento operativo.

**Figura 9. Hallazgos importantes**

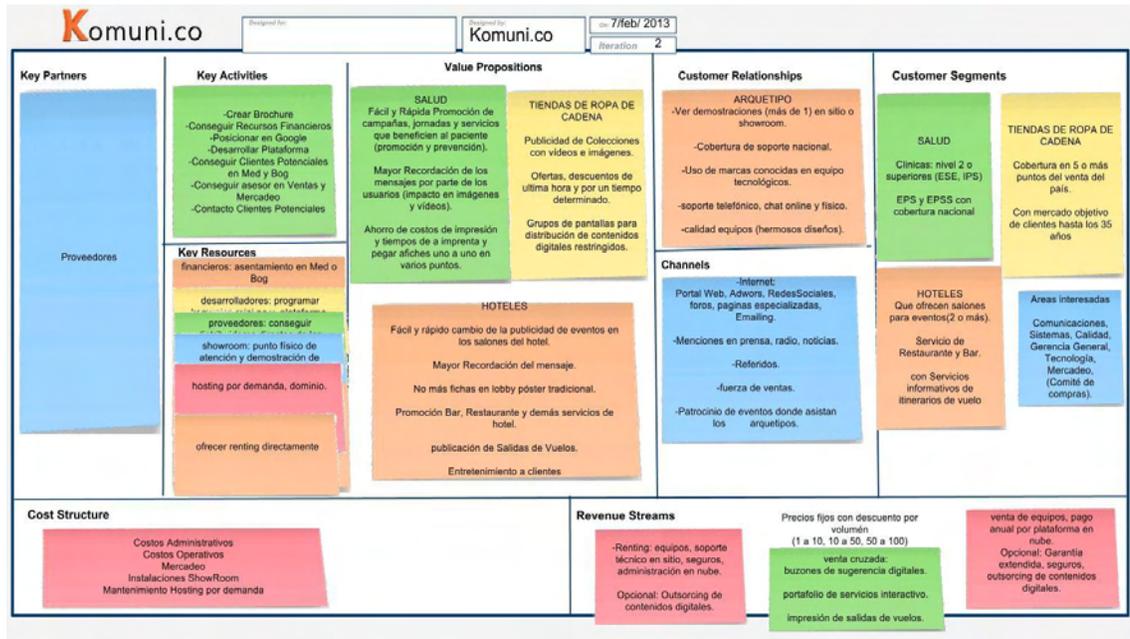


Fuente. Este estudio

## 4. EL MODELO PARA LA EMPRESA

Con las necesidades identificadas se realiza el primer CANVAS, donde se focaliza la solución a los problemas de los clientes, y se entiende que tan rentable y escalable puede llegar a ser la empresa. En este lienzo se plasman una a una las ideas de solución que luego ayudarán a crear el MVP.

Figura 10. CANVAS



Fuente. Este estudio

Para el primer CANVAS se determinaron las siguientes características:

### a. Segmento del Cliente

#### Hoteles

Las necesidades expresadas en este sector refieren a actualización diaria de información en salones de eventos e itinerarios de vuelos, las áreas o departamentos interesados en implementar el servicio son: Comunicaciones, Sistemas, Calidad, Gerencia General, Tecnología, Mercadeo, (Comité de compras).

## **Tiendas De Ropa De Cadena**

El mercado objetivo que se define tras las entrevistas realizadas son tiendas de ropa de cadena con cobertura en 5 o más puntos del venta del país y que su mercado objetivo de clientes hasta los 35 años

### **Salud**

Clínicas nivel 2 o superiores (ESE, IPS),EPS y EPSS con cobertura nacional

b. Propuesta de valor

### **Salud**

- Fácil y Rápida Promoción de campañas, jornadas y servicios que beneficien al paciente (promoción y prevención).
- Mayor Recordación de los mensajes por parte de los usuarios (impacto en imágenes y vídeos).
- Ahorro de costos de impresión y tiempos de a imprenta y pegar afiches uno a uno en varios puntos.

## **Tiendas De Ropa De Cadena**

- Publicidad de Colecciones con vídeos e imágenes.
- Ofertas, descuentos de última hora y por un tiempo determinado.
- Grupos de pantallas para distribución de contenidos digitales restringidos.

### **Hoteles**

- Fácil y rápido cambio de la publicidad de eventos en los salones del hotel.
- Mayor Recordación del mensaje.
- No más fichas en lobby póster tradicional.
- Promoción Bar, Restaurante y demás servicios de hotel.
- publicación de Salidas de Vuelos.
- Entretenimiento a clientes

c. Canales de distribución

- Internet:  
Portal Web, Adwords, RedesSociales, foros, paginas especializadas, Emailing.
- Menciones en prensa, radio, noticias.
- Referidos.
- Fuerza de ventas.
- Patrocinio de eventos.

d. Relación con los clientes

- Ver demostraciones (más de 1) en sitio o showroom.
- Cobertura de soporte nacional.
- Uso de marcas conocidas en equipo tecnológicos.
- Soporte telefónico, chat online y físico.
- Calidad equipos (excelentes diseños).

e. Actividades Clave

- Crear Brochure
- Conseguir Recursos Financieros
- Posicionar en Google
- Desarrollar Plataforma
- Conseguir Clientes Potenciales en Medellín y Bogotá
- Conseguir asesor en Ventas y Mercadeo
- Contacto Clientes Potenciales

f. Recursos Clave

**Financieros:**

- Asentamiento en Med o Bog
- Planes de llamadas nacionales.
- Showroom, hosting y dominio.
- Nómina de desarrolladores y de socios fundadores, fuerza de ventas física y online.
- Asesorías: importaciones, community manager, google adwords
- Mercadeo: relaciones públicas, patrocinio de eventos, adwords, fuerza de ventas.
- Pago de deudas atrasadas.
- Desarrolladores: programar komunico mini pc y plataforma, komuni.co como broshure y blog comercial.
- Proveedores: conseguir distribuidores directos de las marcas de equipos que se ofrecen y ser importador directo de los android mini pc.
- Showroom: punto físico de atención y demostración de servicios a clientes (Bog o Med).
- Hosting por demanda, dominio.

g. Aliados Clave

- Proveedores mayoristas de pantallas.
- Proveedores chinos para android mini pc.

- Samsung o similares para subsidio de plataforma y android mini pc a cambio de publicidad en las pantallas.
- Entidades financieras para renting mediante leasing.
- Asesoría permanente de entidades de apoyo a emprendimientos.
- Mintic para acceso a reuniones con marcas de tecnologías y entidades financieras.

#### h. Monetización

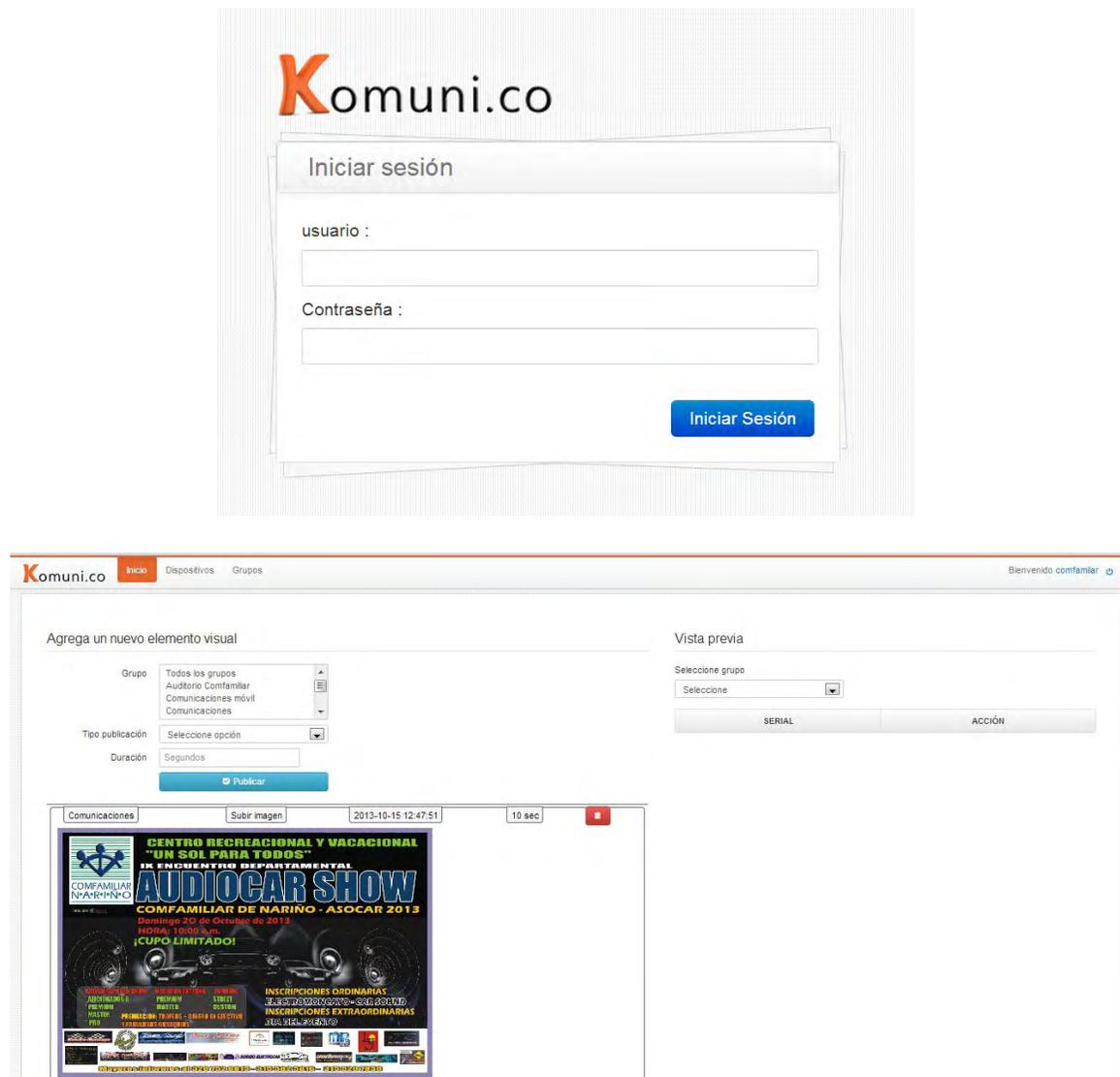
- Renting: equipos, soporte técnico en sitio, seguros, administración en nube.
- Opcional: Outsourcing de contenidos digitales.
- venta cruzada:
  - buzones de sugerencia digitales.
  - portafolio de servicios interactivo.
  - impresión de salidas de vuelos.
- Venta de equipos, pago anual por plataforma en nube.
  - Opcional: Garantía extendida, seguros, outsourcing de contenidos digitales.

### 4.1 MVP

Luego de entender a que segmento se llegará, con que propuesta de valor, que necesitamos y como cobraremos por ello se desarrolla el MVP o minimo producto viable que permitirá hacer las primeras validaciones con clientes reales. Lo ideal es que las funcionalidades del primer prototipo sean las más importantes, luego dependiendo de las validaciones correspondientes se realizarán incremento de características.

Para Blueshare donde el problema principal es el gasto de tiempo y dinero al actualizar pantallas y carteleras, se desarrolla una nueva marca llamada Komuni.co que consiste en una plataforma que permite actualizar desde un Televisor hasta pantallas de gran formato a través del celular o el computador.

Figura 11. Figura Inicio de sesión y Plataforma Komuni.co



Fuente. Este estudio

## 4.2 EARLYADOPTERS

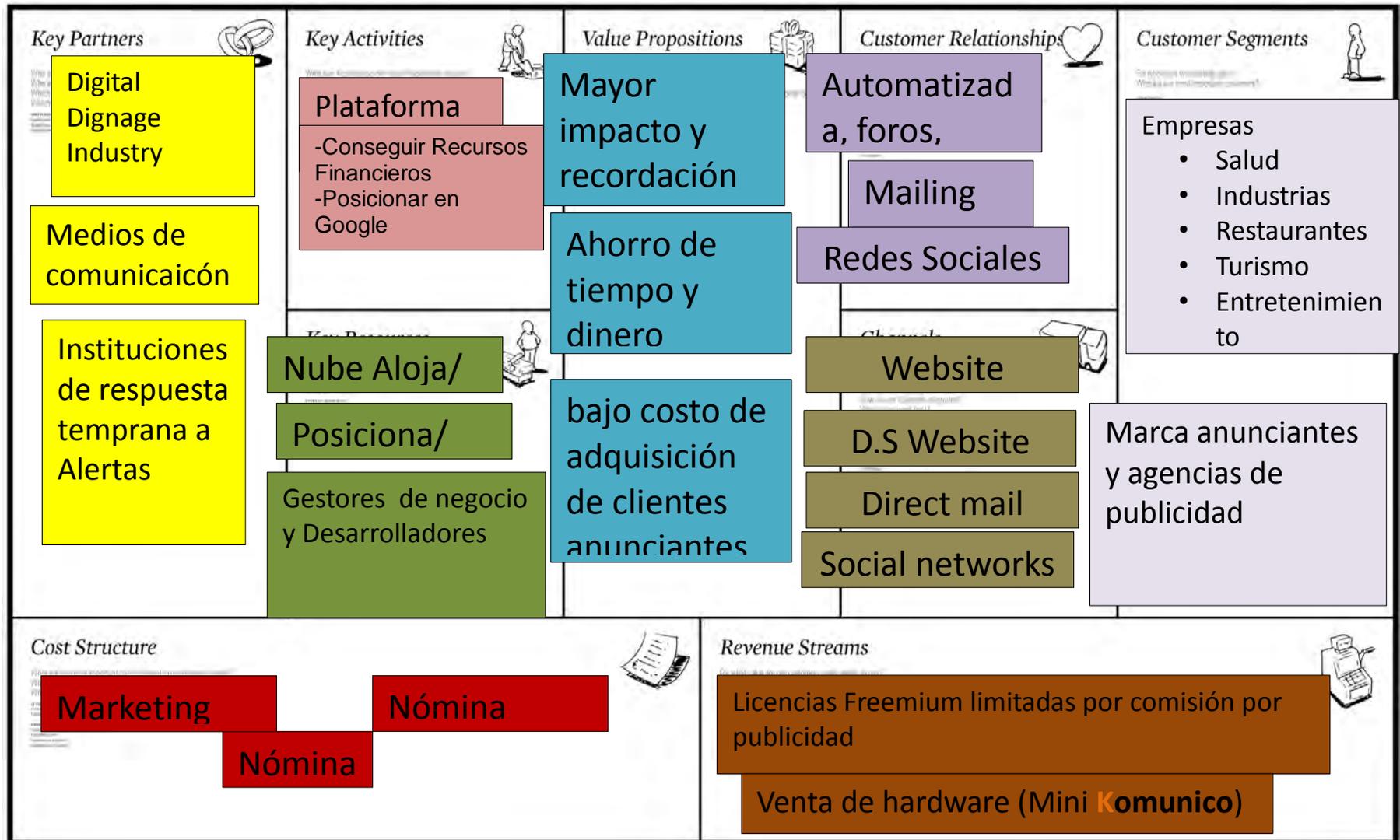
Al cabo de tener un MVP con las funcionalidades Básicas pero estable se establecen contactos con los primeros clientes potenciales, Blueshare obtuvo más de 20.000 dólares en ventas tan solo un mes luego de finalizar el MVP.

Figura 12. Figura Primeros compradores



Fuente. Este estudio

### 4.3 NUEVO MODELO DE NEGOCIO



Luego de validar el primer MVP se desarrollán más lienzos hasta lograr un Modelo de Negocio Repetible, Escalable y Rentable. Para Komuni.co la propuesta de valor acertada contiene además de la plataforma de actualización de carteleras digitales que permite disminuir tiempo y costos en la comunicación con los clientes, una red donde clientes con pantallas y anunciantes puedan conectarse y realizar pautas publicitarias en pantallas.

*Komuni.co: integra todos los servicios requeridos en pantallas publicitarias*

Actualización:

- Directa desde komuni.co
- Mini komuni.co
- Fácil como Facebook.
- Sencilla y en tiempo real.

Mayor Impacto y recordación:

- Interacción vía redes social.
- Mucha información de interés general vía usuarios generadores de contenidos digitales

Market Place de Publicidad:

- Visibilidad ante marcas
- Menor costo de adquisición de clientes pautantes, Incremento de ingreso

## 5. PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVOS	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INVERSIÓN	KPI
<b>Creación de Plataforma</b>	Crear Plataforma web y nativa para IOS, Android y Windows.	Levantamiento de Requerimientos	CTO (Julián Gámez)	4 meses	Hosting Dominio Rackspace Amazon	\$1.000.000	Requerimientos Realizados/No total de Requerimientos
		Mockup Plataforma					
		MVP, Pruebas Beta Comercial					
<b>Posicionamiento en Internet</b>	Crear campañas en Google adwords, linkedin, facebook	Posicionamiento SEO	CEO (Francisco Hernández)	3 meses	Creditos para adwords Recursos Financieros	\$3.000.000	No de usuarios registrados que llegan por google o alguna red social
		Posicionamiento Google Adwords					
		Posicionamiento LinkedIn					
		Posicionamiento Facebook					
<b>Creación de Red para Market Place de Publicidad</b>	Crear base de datos de bares y restaurantes. Crear base de datos de pautantes.	Segmentación de Clientes	COO (Diana Díaz)	3 meses	Brochure Transporte	\$3.000.000	No de usuarios registrados que llegan por invitación personal
		Visitas Bares y Restaurantes					
		Visita Pautantes					

## CONCLUSIONES

La metodología de descubrimiento de clientes LEAN LAUNCHPAD que a través de su lienzo CANVAS permite encontrar un modelo de negocio ajustado a las necesidades del cliente, es de vital importancia para empresas nuevas que deseen entrar en el mercado con productos o servicios de innovación. Gracias a esta metodología de encontrar las necesidades reales del cliente antes de desarrollar productos o servicios basados en ideas, se obtiene un nicho de mercado real y escalable.

El lienzo CANVAS posee los puntos clave para centrar la empresa, es una herramienta indispensable al analizar que segmento se debe atacar con que propuesta y que se necesita para ello, al ser un lienzo rápido de estructurar deja a un lado el plan de negocios que muchas veces no correspondía a la realidad del mercado.

El realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa permite rescatar aquellos pasos acertados en el proceso y eliminar otros que no corresponden a la visión de la empresa o simplemente no generan valor para la misma, saber en que condiciones se compite y con que herramientas es el primer paso para establecer el rumbo del modelo de negocio.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda utilizar para próximas empresas la herramienta mapa de la empatía ya que la clave del éxito de cualquier empresa es construir un producto u ofrecer un servicio que se ajuste y encaje perfectamente a las necesidades del cliente y por el que esté dispuesto a pagar lo que se quiere, pero para ello, es imprescindible comprender realmente al cliente (no sólo sus necesidades explícitas sino también las latentes). El mapa de empatía ayuda a ir más allá de lo que “parece” que quiere el cliente o de lo que dice que quiere y así entender lo que realmente quiere.

Se recomienda utilizar plataformas multilaterales que se basan en modelos de negocios que reúnen a **dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes**. En este tipo de modelos de negocios, solo hay interés si todos los actores que intervienen encuentran una propuesta de valor y por tanto todos están presentes. Las plataformas multilaterales proporcionan el canal que permite la interacción entre los grupos, y por tanto su valor aumenta al aumentar el número de usuarios que la emplean.

## BIBLIOGRAFIA

ADCOCK D, BRADFIELD R, HALBORG A & ROSS C. Marketing Principles & Practice. Madrid: Pitman, 1995.

CORIAT, Benjamín, Los desafíos de la competitividad. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, 1997.

DIBB, S & SIMKIN, L. The Marketing Casebook. Madrid: Routledge, 1994.

JOBBER, D. Principals and Practices of Marketing. Mexico: McGraw Hill, 1995.

BLANK, Steve And BOB, Dorf. The Startup Owner's Manual. Vol 1. California: K&S Ranch Inc, 2000.

## NETGRAFIA

<https://www.udacity.com/course/ep245>

<http://alexosterwalder.com/>

# **ANEXOS**

BROCHURE KOMUNI.CO



**K**omuni.co  
Pantallas Interconectadas

## ¿No logra **sensibilización** en sus jornadas de **salud?**



Los afiches y carteleras ya no causan impacto en los pacientes.

Solicita Atención Especializada YA  
info@komuni.co  
3005552057

Logre información impactante y alta recordación en sus pacientes cambiando las antiguas carteleras informativas por pantallas digitales.



Solicita Atención Especializada YA  
info@komuni.co  
3005552057

## ¿Quiere Ahorrar Tiempo y Dinero en su empresa?

Solicita Atención Especializada YA  
info@komuni.co  
3005552057

Reemplace las tradicionales carteleras informativas de su empresa por **Pantallas Digitales interconectadas** y publicite mensajes animados, videos e imágenes.



Solicita Atención Especializada YA  
info@komuni.co  
3005552057

## Ahorre dinero!



No más, impresiones de afiches y boletines de prensa.

Solicita Atención Especializada YA  
info@komuni.co  
3005552057

## Ahorre tiempo!



De 1 a 3 días hábiles toma enviar a imprenta un afiche, Komuni.co lo hace en **1 minuto**.

Solicita Atención Especializada YA  
info@komuni.co  
3005552057

## ¿Cómo Ahorrar Tiempo y Dinero?

Solicita Atención Especializada YA  
info@komuni.co  
3005552057

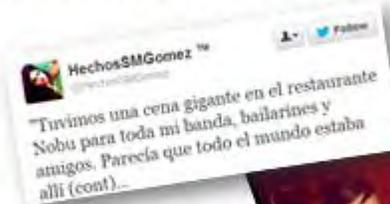
## Administre todas las carteleras digitales desde un computador



Komuni.co es la plataforma en la nube que interconecta todas las carteleras digitales de su empresa y le permite publicar contenidos digitales en ellas desde la comodidad de su escritorio y en un solo paso.

Solicita Atención Especializada YA  
info@komuni.co  
3005552057

# Fidelize a sus usuarios



Sus usuarios pueden publicar en las pantallas de su empresa fotos pasando un buen momento ahí, comentarios de buen servicio y todo lo que justed! autorice publicar.

Solicita Atención Especializada YA  
info@komuni.co  
3005552057

## ¿Cómo Interconecto las Pantallas de mi empresa?

Solicita Atención Especializada YA  
info@komuni.co  
3005552057

## Convierta sus actuales TV en canales de comunicación



Aproveche todos los **televisores** que tiene en sus instalaciones para usarlos como **carteleras digitales informativas** gracias a "Mini Komuni.co", un pequeño equipo que se instala en sus tv y los conecta a la nube de Komuni.co en internet.

Solicita Atención Especializada YA  
info@komuni.co  
3005552057

## Terminal de Calificación



Conozca que opinan sus clientes de su Servicio, aumente la eficiencia en la comunicación con sus usuarios, utilizando los nuevos buzones de sugerencia digital.

¿No esta en uso? Publique Información Corporativa en pantalla

## Video Wall



Gran formato de pantallas para grandes espacios, Los Video Wall son la unión de varias pantallas para formar una pantalla de gran formato. Por su enorme tamaño seguro serán la gran atracción del lugar donde estén instaladas.

## Montaje sobre vidrio

Para instalaciones sobre vidrio no hay mejor elección. Recomendables para puertas de vidrio y parabrisas de automóviles.



## Tablet Wall



Posición fija, puede usarse en puertas de acceso, salas de espera y lugares pequeños como baños y ascensores.

## TV Camera

Disfruta de las videollamadas desde la comodidad del sofá con la cámara para TV, se adapta estupendamente a la parte superior de tu TV y funciona a la perfección con Skype y Gtalk.



## Impresora y Clasificador de Turnos



Deje que sus usuarios soliciten e imprimen el turno según sus necesidades, de la manera más fácil en una pantalla táctil de 10".

## Classic Totem

Imponente, atractivo y corta tráfico. Los Classic Totem buscan sobresalir en lugares de alto tráfico de público. Se ubican estratégicamente y cortan el libre tránsito de personas obligándolas a rodearlo y así impactar con el mensaje. Ideales para centros comerciales, terminales de transporte, estadios deportivos lugares de masiva concurrencia de público.



## Tablet de escritorio



Instalación para recepciones y escritorios de trabajo. Atractivo diseño y fácil movilidad.

# Komuni.co E Poster

Comunique en ascensores, entradas de salones a eventos y puertas de acceso mensajes atractivos e información que quienes visiten su establecimiento deben conocer.

E poster 19": Fácilmente administrable con la plataforma **Komuni.co** o por USB.

E poster 22": Administrable por USB.



# Estantería Digital

Perfecta combinación de estanterías a medida y comunicación digital mediante pantallas, ideales para impactar en su punto de venta y captar la atención de todos los que pasen cerca de él. Recomendable para eventos y campañas publicitarias.



## Kioscos interactivos Pedestal 23"

¿Desea entretener e informar al mismo tiempo a sus clientes, empleados y usuarios? el diseño de los kioscos interactivos capta la atención e incita a ser usado como canal de información de auto consulta, logrando así tener una comunicación directa e intuitiva con su público.



## Komuni.co Mini PC

¡Pequeño, eficiente y económico!  
Con Komuni.co Mini PC puede convertir su Tv de pantalla plana convencional en su canal de comunicación interno. Solo necesita conectarlo al puerto HDMI e internet WiFi, para comenzar a publicitar imágenes y videos desde cualquier parte del mundo.



# Kioscos Interactivos

touchscreen 46"



¡Multitáctil y de gran tamaño, la perfecta combinación!

Logre interactuar con varios clientes al mismo tiempo, marketing de entretenimiento, juegos y animaciones de alto impacto.

Presente conferencias con nuevo estilo, controlando la pantalla con sus manos mientras convence a su audiencia de su punto de vista.

# Carteleras Digitales

La instalación en pared es óptima para comunicación permanente con usuarios, gracias a la altura donde se disponen las pantallas se logra alta visibilidad y atracción. Tienen alta acogida en salas de espera, pasillos y recepciones.

Montaje con pantallas Industriales resistentes al paso del tiempo e intensa iluminación o TVs convencionales tipo LED.



## Tablet Retail

Lleve la comunicación digital con pantallas a las estanterías de grandes establecimientos de retail, marque la diferencia e imponga su marca sobre la de sus competidores.



## Slim Totem



La fácil movilidad e instalación brinda perfecta solución para salones de eventos, salas de juntas y de espera. Su diseño resalta la pantalla vertical logrando concentrar toda la atención en la información desplegada en ella. Es la solución adecuada para torres empresariales, Hospitales y Centros de convenciones

# Komuni.co Smart TV

¿Tiene Smart Tv en sus salas de espera y quiere publicitar su marca mientras sus usuario ven sus programas favoritos? Descargue la aplicación de komuni.co para Smart Tv y combine la Tv tradicional y sus mensajes publicitarios en una maravillosa sinergia de contenidos.

**Komuni.co**  
Ofrece Smart Tvs con la aplicación preinstalada.



# Tablet Pedestal

¡El que toda empresa debería tener!  
Sirve para cientos de escenarios como retail, concesionarios, recepciones, puertas de acceso y muchos más...



# Soportes TV

