

**PLAN DE MERCADEO  
PARA LA LÍNEA DE SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN  
DE LA EMPRESA TRACK COMUNICACIÓN**

**Elaborador por: Carlos Eduardo Morales Chacón**

**Trabajo de grado para optar por el título de magister en mercadeo**

**Director del trabajo de grado: Hugo Fernando Saavedra Abadía**

**Universidad Icesi**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**Santiago de Cali, junio 2018**

## Contenido

Resumen.....	8
Abstract.....	9
1. Introducción.....	10
2. Problema / Oportunidad.....	11
2.1. Planteamiento.....	11
2.2. Justificación.....	12
3. Objetivos.....	13
3.1. Objetivo general.....	13
3.2. Objetivos específicos.....	13
4. Marcos de referencia.....	14
4.1. Referentes teóricos.....	14
4.2. Marco Legal.....	15
5. Metodología.....	16
6. Análisis situacional.....	17
6.1. La compañía.....	17
6.2. Los colaboradores.....	19
6.3. Los clientes.....	20

6.4. La competencia.....	23
6.5. El contexto. ....	25
6.6. Puntos débiles y puntos fuertes. ....	32
7. Propuesta estratégica .....	36
7.1. Segmentación, Targeting y Posicionamiento. ....	36
7.1.1. Segmentación.....	36
7.1.2. Targeting. ....	39
7.1.3. Posicionamiento. ....	44
7.2. Modelo de negocio.....	44
7.3. Mezcla de mercadeo.....	45
7.3.1. Estrategia de producto.....	45
7.3.2. Estrategia de distribución. ....	48
7.3.3. Estrategia de promoción.....	49
7.3.4. Estrategia de precio.....	53
8. Proyecciones financieras.....	54
Conclusiones y recomendaciones.....	56
Referencias .....	58
Anexos .....	62
Anexo 1. Matriz DOFA Track Comunicación.....	62

Anexo 2. Encuesta Línea de Servicios de Investigación.....	65
Anexo 3: Codificación encuesta Línea de Servicios de Investigación Track Comunicación. ....	68
Anexo 4: Presupuesto.....	77
Anexo 5: Cronograma de ejecución de actividades. ....	78

### Lista de gráficos.

Gráfico 1. Distribución de empresas por sector y tamaño 2017/16. ....	26
Gráfico 2. Situación económica general subsectores servicios. ....	27
Gráfico 3. Principal problema por tamaño de empresa 2017. ....	31
Gráfico 4. Empresas registradas en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cali. .....	37
Gráfico 5. ¿Ha contratado antes alguno de los servicios de investigación mencionados? .....	68
Gráfico 6. ¿Qué servicios de este tipo ha contratado?.....	69
Gráfico 7. ¿Con qué frecuencia contrata este tipo de servicios? .....	70
Gráfico 8. ¿Qué es lo que más valora de la empresa que le ha prestado estos servicios? .....	70
Gráfico 9. ¿Cómo se enteró usted de esa empresa?.....	71
Gráfico 10. ¿Cuánto ha pagado mensualmente por este tipo de servicios? .....	71
Gráfico 11. En su empresa o trabajo ¿Quién toma la decisión de contratar este tipo de servicios? .....	71
Gráfico 12. ¿Qué tan interesante / útil le resultan este tipo de servicios? .....	72
Gráfico 13. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen de este tipo de servicios? .....	72

Gráfico 14. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos NO le atraen de este tipo de servicios? .....	73
Gráfico 15. Señale cuál o cuáles de los servicios descritos le generan mayor interés. 73	
Gráfico 16. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre este servicio? .....	74
Gráfico 17. ¿En qué lugar o lugares le gustaría poder contratar y/o utilizar el servicio? .....	74
Gráfico 18. ¿Contrataría este tipo de servicios? .....	74
Gráfico 19. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir mensualmente para contar con este tipo de servicios? .....	75
Gráfico 20. ¿Cómo preferiría pagar este tipo de servicios? .....	75
Gráfico 21. En su empresa o trabajo ¿Quién toma la decisión de contratar servicios de este tipo?.....	75

### **Lista de tablas.**

Tabla 1. Factores de éxito y Puntos Fríos de Track Comunicación. ....	18
Tabla 2. Modelo de negocio Línea de Servicios de Investigación. ....	45
Tabla 3. Relación de segmentos y áreas consultados. ....	68
Tabla 4. Relación de segmentos y áreas consultados. Respuesta SI. ....	69
Tabla 5. ¿Con qué empresa(s) ha contratado o contrata este tipo de servicios? .....	69
Tabla 6. Relación de segmentos y áreas consultados. Respuesta NO. ....	72
Tabla 7. Presupuesto año 1 y 2 Línea de Servicios INDICA ICM. ....	77
Tabla 8. Cronograma de ejecución de actividades. ....	78

### **Lista de imágenes**

Imagen 1. Identidad gráfica de Track Comunicación .....	17
Imagen 2. Identidad gráfica INDICA ICM. ....	46
Imagen 3. Tarjeta de presentación corporativa. ....	50
Imagen 4. Look and Feel web indicaicm.com. ....	50
Imagen 5. Vista de la página de LinkedIn de INDICA ICM. ....	51
Imagen 6. Presentación de INDICA con LO asesores (grupo de investigación). ....	52

## Resumen

Este trabajo presenta la elaboración de un plan de mercadeo para la Línea de Servicios de Investigación de la empresa Track Comunicación. Apoyado en los conceptos de autores como Kotler, Porter, Dolan, Osterwlder, Malholtra, entre otros, desarrolla una metodología que comienza con un análisis situacional de la Organización, seguido de la aplicación de una matriz DOFA que le permite detallar las razones estratégicas que orientan la decisión de disponer de una nueva oferta de servicios. Con estos insumos precisa en la determinación de su mercado relevante, la declaración de posicionamiento para la nueva oferta, la elaboración del modelo de negocio y la mezcla de mercadeo para cumplir su objetivo corporativo; por último, expone una proyección de ventas que le permitirá evaluar los resultados de su decisión.

**Palabras clave:** plan de mercadeo, empresa, servicios de investigación, investigación, comunicación.

### **Abstract**

This paper presents the development of a marketing plan for the company Track Comunicación Research Services Line. Based on the concepts of authors such as Porter, Dolan, Osterwader, Kotler, Malholtra, among others, develops a methodology that begins with a situational analysis of the Organization, followed by the application of a SWOT matrix that allows to detail the strategic reasons guiding the decision of having a new offer of services. With these inputs determining its relevant market, the positioning statement for the new offer, the elaboration of the business model and marketing mix to reach their corporate objective; finally, it exposes a projection of sales that will allow to evaluate the results of its decision.

**Key words:** marketing plan, company, research services, research, communication.

## 1. Introducción

El creciente número de compañías, influenciado por el aumento en el acceso a la tecnología y la globalización exige a las empresas una mejor disposición al cambio, la constante actualización de conocimientos en sus colaboradores y la permanente atención para dar respuesta a las necesidades y tendencias de los mercados que atienden, esto implica que las organizaciones deben ser flexibles e innovadoras para adaptarse al vertiginoso cambio de paradigmas, ser competitivas y aportar al desarrollo sostenible de la sociedad.

En sintonía con ese panorama, Track Comunicación se fija el objetivo de implementar una Línea de Servicios de Investigación. Esta tarea representa una apuesta que le permitirá a la Empresa fortalecerse organizacionalmente; internamente supone nuevos retos para sus colaboradores y externamente brinda la posibilidad de atender nuevos mercados con servicios de valor agregado, diferenciarse de sus competidores y generar nuevos ingresos.

Este trabajo presenta la elaboración de un plan de mercadeo para esa nueva oferta de servicios. A través del ejercicio metodológico de análisis de situacional, de puntos débiles y fuertes, y de segmentación, la Empresa pudo configurar estrategias con el objetivo de proyectarse en el largo plazo y proponer una forma de evaluar los resultados de sus desafíos corporativos.

## 2. Problema / Oportunidad

### 2.1. Planteamiento.

Track Comunicación es una empresa que actualmente trabaja en tres líneas de servicio:

(1) Estrategias de comunicación en salud y seguridad, que busca contribuir a la gestión en salud ocupacional y seguridad industrial de las empresas desarrollando diferentes estrategias de comunicación adaptadas a cada cliente.

(2) producción audio-visual, que ofrece la realización de contenidos en diferentes formatos comunicativos: audiovisuales, impresos, web o multimedia.

Y (3) redacción de contenidos, que abarca la escritura de textos para documentos, sitios web, libretos para video, radio, multimedia y copy publicitario; además, apoyo en redacción, corrección de estilo y ajuste de documentos con normas y metodologías (Icontec, APA, Vancouver, GRI). También brinda el servicio de transcripción de audio y/o video a texto.

La empresa desde sus comienzos ha trabajado con un equipo interdisciplinario de profesionales entre: comunicadores, sociólogos, músicos, ingenieros, diseñadores gráficos y multimedia, que se han ido formando y especializando en la parte investigativa y estratégica desde sus diferentes roles, por eso se plantea la oportunidad de ofrecer una Línea de Servicios de Investigación que trabaje en: diseño de

propuestas investigativas, levantamiento de información en campo y procesamiento y análisis de datos.

## **2.2. Justificación.**

Track Comunicación tiene como objetivo implementar un plan de mercadeo para la Línea de Servicios de Investigación. Esta tarea representa una apuesta corporativa que le permitirá fortalecerse organizacionalmente; internamente supone nuevos retos para sus colaboradores y externamente brinda la posibilidad de atender nuevos mercados con servicios de valor agregado, diferenciarse de sus competidores y generar nuevos ingresos.

Dentro del contexto académico, para los involucrados en el ejercicio de mercadeo y para los emprendedores, este trabajo puede ser una herramienta que aporte a la comprensión de los aspectos necesarios para desarrollar el plan de mercadeo de una nueva oferta de servicios en una pyme, aplicando y evaluando en la práctica metodologías y saberes que vale la pena tener en cuenta antes de lanzarse al mercado.

Como magíster en mercadeo, fundador y propietario de Track Comunicación, emprender una labor investigativa de este tipo me permite combinar teoría y práctica, para conocer y medir objetivamente la forma en que se ha desempeñado el negocio y pensar alternativas de crecimiento.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general.**

Elaborar el plan de mercadeo de la línea de servicios de investigación de la empresa Track Comunicación, para lograr diferenciación frente a la competencia, ofrecer mayor valor agregado a los clientes actuales y potenciales, y generar nuevos ingresos por un monto previsto de 185 millones de pesos para el primer año (a razón de 46.2 millones por cada cuatrimestre).

#### **3.2. Objetivos específicos.**

- Realizar un análisis situacional de la Empresa, para identificar las oportunidades de la nueva Línea de Servicios de Investigación y direccionar una estrategia corporativa que integre la nueva oferta.
- Aplicar un instrumento de investigación que permita determinar el mercado, el público objetivo y el posicionamiento de los Servicios de Investigación de Track Comunicación, para enfocar los esfuerzos de marketing de una manera conveniente.
- Desarrollar el modelo de negocio y la mezcla de mercadeo, para la adquisición y retención de clientes, la proyección financiera y la manera de medir y evaluar los resultados.

## **4. Marcos de referencia**

### **4.1. Referentes teóricos.**

Este trabajo propone implementar el plan de mercadeo para la nueva Línea de Servicios de Investigación de la empresa Track Comunicación, para este propósito buscó fundamento en los planteamientos de Kotler (2012) y Porter (1980), como referentes universales del marketing, el análisis de una organización frente a su contexto y la orientación estratégica de los negocios; además de sus teorías sobre segmentación, targeting, posicionamiento, marketing mix, seguimiento y evaluación de las acciones de mercadeo. El documento también se guía con los planteamientos de Dolan (2000), que brinda una herramienta metodológica para el proceso de elaborar una estrategia de marketing; de manera adicional se observa lo expuesto por Ambrosio (2000), que presenta una guía secuencial, sencilla, rápida y eficaz para el lanzamiento de nuevos productos. Sumado a lo anterior y para aproximarse al conocimiento del consumidor a quien se ofrecerá el nuevo servicio, esta propuesta se aproxima a las pautas de Malhotra (2008). De manera complementaria se ilustra el modelo de negocio de la Línea de Servicios de Investigación de Track Comunicación mediante el método Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011), para exponer la oferta de valor, entre otros aspectos. Igualmente se examina el manejo de arquitectura de marca (García Manuel M. 2005) y el rol de la marca en la actualidad (Aldas, 2013), como insumo para la estrategia de mercadeo general de la Organización y para definir como integrar la nueva línea de servicio dentro del portafolio de la Empresa y, de la misma manera, visualizar una manera adecuada de comunicar el valor de la nueva oferta, para generar

un impacto positivo en los clientes-prospectos, que pueda significar una ventaja competitiva sostenible (Clow & Baak, 2010). Por último, se explora una estrategia de precios (Nagle T. *et al*, 2010), para captar valor de los consumidores de la Línea de Servicios de Investigación.

#### **4.2. Marco Legal.**

Se tiene como propósito de mediano plazo ser reconocido como grupo de investigación, para ello se tendrán en cuenta los requisitos para su conformación descritos en la web de Colciencias (<http://www.colciencias.gov.co/noticias/requisitos-reconocimiento-grupos>). Este paso será muy importante como muestra de solidez, respaldo y calidad de la oferta de la Organización; será también un elemento de credibilidad para comunicar y brindará la oportunidad de acceder y ser tenidos en cuenta para diferentes convocatorias, además de obtener recursos y/o financiación para proyectos.

Para ir adelantando camino en ese objetivo se buscarán alianzas y/o convenios con grupos de investigación constituidos para realizar proyectos, que articulen la academia, el estado y la empresa privada.

## 5. Metodología

La elaboración del plan de mercadeo de la Línea de Servicios de Investigación de la empresa Track Comunicación se orienta desde la propuesta de Dolan (2000) y presenta tres etapas:

La primera comprende la realización de un análisis situacional de la Empresa: contexto, compañía, clientes, competidores, colaboradores, para identificar las oportunidades de la nueva Línea de Servicios de Investigación y tener elementos que permitan direccionar la estrategia corporativa integrando la nueva oferta.

La segunda realiza una encuesta, como instrumento de investigación que permite aproximarse al tipo de servicio, las expectativas, el uso y preferencias del mercado, para determinar el público objetivo y el posicionamiento de los Servicios de Investigación de Track Comunicación, y enfocar los esfuerzos de marketing de una manera conveniente.

La tercera parte desarrolla el modelo de negocio y la mezcla de mercadeo, para la adquisición y retención de clientes-prospectos, la proyección financiera y la manera de medir y evaluar la aplicación del Plan de la nueva Línea de Servicios de Investigación.

## 6. Análisis situacional

A continuación, se presenta el análisis de la de la compañía, sus clientes, competidores, colaboradores y contexto, según la metodología de Dolan (2000).

### 6.1. La compañía.

Track Comunicación es una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. Actualmente tiene un único socio y representante legal, quien se apoya en distintos profesionales para la realización de los proyectos que la empresa desarrolla en sus distintas líneas de servicio.

Imagen 1. Identidad gráfica de Track Comunicación



Fuente: manual de marca de Track Comunicación.

### Historia.

2006. Nace el emprendimiento con el nombre de Track Audio Estudio, se dedicaba a producción y postproducción de estrategias de comunicación en audio.

2008. Se constituye como persona natural con el mismo nombre Track Audio Estudio; este paso se da para participar de licitaciones con algunas instituciones.

2011. Se constituye la persona jurídica Track Comunicación S.A.S. Para participar de licitaciones más grandes, brindar imagen de solidez y abarcar los servicios en capacidad de ofrecer.

2014. Problemas entre los socios. La Empresa queda en cabeza de una persona.

2017. Se integran nuevos colaboradores, se propone la estrategia de ofrecer servicios con potencial diferenciador que puedan convertirse en ventajas competitivas y brindar valor agregado.

Tabla 1. Factores de éxito y Puntos Fríos de Track Comunicación.

Factores de Éxito	Puntos Fríos
Se fundamenta en el 'saber hacer'.	Débil direccionamiento estratégico y manejo organizacional.
Responde con las expectativas de sus clientes en términos de calidad, atención y cumplimiento.	Pasó de ser una persona natural a una jurídica pero no se pensó en la proyección del negocio.
Presta servicios relacionados con lo técnico con un fundamento profesional, lo que la convierte en una empresa que brinda conocimiento.	Ha trabajado por demanda y sin una lógica empresarial, situación que actualmente se viene modificando.
Es ubicua, no amarra su desempeño a un lugar geográfico; dispone de la infraestructura, los medios tecnológicos y los contactos profesionales para realizar las labores que ofrece en y desde cualquier lugar.	Su centro de operaciones es principalmente el departamento del Valle del Cauca.

Fuente: elaboración propia a partir de análisis de la compañía.

**Marketing.**

El marketing de Track Comunicación se ha enfocado en la parte de la promoción de los servicios, con énfasis en el voz a voz y la influencia que puedan generar clientes satisfechos sobre futuros compradores. En la actualidad no se está trabajando difusión de la marca ni los servicios. En 2012 se realizó una campaña de promoción bajo un concepto que se acuñó como eslogan de la Compañía: “deja tu huella”, que mostraba diferentes personajes de la vida pública: cantantes, deportistas, científicos, actores y exponía cómo estos habían dejado huella en el mundo, para luego mostrar la marca y los datos de contacto de la Empresa. Se realizaba mailing a una base de datos de diferentes industrias y personas en el país, y la publicación semanal de contenido en una página de Facebook para promocionar los servicios. Nunca se evaluaron los resultados de esta campaña. También se abrió un canal en Youtube y una cuenta en Soundcloud, que se han venido utilizando como repositorios de distintos trabajos realizados, pero no se ha pensado en gestionar esos canales como ventanas de posicionamiento.

**6.2. Los colaboradores.**

Track Comunicación trabaja con un equipo interdisciplinario entre: comunicadores, sociólogos, músicos, ingenieros, diseñadores gráficos y multimedia, para la realización de su misión y visión corporativa. La vinculación que tienen a la Organización es, por lo general, por prestación de servicios (a menos que el proyecto a ejecutar tenga más de 6 meses de duración, en cuyo caso se busca establecer

contratos laborales), lo que hace difícil trabajar una cultura corporativa que haga que los colaboradores se 'pongan la camiseta'.

Las características que se buscan en los colaboradores de Track Comunicación son: Empatía con la directiva de la Organización, para que haya fluidez en la comunicación; Eficiencia: personas que hagan lo pactado en el tiempo estipulado, Tolerancia al Cambio y Alta Autoestima: gente capaz de iterar en una propuesta sin sentirse decepcionada por las críticas recibidas, y Proactividad: individuos que proponen antes que esperar instrucciones.

La motivación de los colaboradores es tarea fundamental de la dirección de la Organización, por lo tanto, ha sido vital desarrollar liderazgo emocional, capacidad de establecer sinergias y brindar una adecuada retribución económica.

### **6.3. Los clientes.**

Los clientes de Track Comunicación se han venido configurando sobre la marcha según el tipo de servicio ofrecido.

Los clientes para la Línea de Estrategias de Comunicación en Salud y Seguridad son: (A) organizaciones del sector minero o de manufactura con más de 100 empleados y (B) administradoras de riesgos laborales (ARL).

El cliente (A) está enfocado en mejorar el flujo de comunicación en su empresa y en gestionar los riesgos que impactan directamente en los tiempos de producción y los costos generados por el ausentismo y las incapacidades por accidentes laborales.

Busca proveedores de servicios en temas de HSE (siglas en inglés de Salud, Seguridad, Ambiente; SISO en español), por referidos, en eventos relacionados, en internet y dentro de su portal de proveedores registrados. Compra el servicio en periodos de mediano y largo plazo –meses-; en el proceso de compra intervienen las áreas de comunicaciones, recursos humanos, producción y compras; generalmente abren una licitación. Las empresas de este tipo están obligadas por ley (Decreto 1072 de 2015) a implementar un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), para esta labor designan un presupuesto y las ARL (cliente B) son las encargadas de la operatividad este sistema.

El cliente (B) busca maneras novedosas de generar ‘cultura del cuidado’ para integrar en su gestión de prevención de los riesgos laborales de las empresas a las que atiende. Este cliente produce información para eventos, publicaciones que busca el cliente (A) y comparte espacios de reunión similares. El proceso de compra del cliente (B) es mediano –semanas- y en el intervienen los gestores asignados a las empresas (A) quienes llevan la necesidad puntual y el área de mercadeo que busca proveedores. Este tipo de cliente se orienta por el precio antes que por la innovación en la oferta. Para trabajar con ellos se debe hacer una inscripción como proveedor.

La Línea de Producción Audio-Visual se brinda por demanda, sus clientes son empresas (grandes, medianas y pequeñas), instituciones (de gobierno, de educación), y personas naturales, quienes se llamarán cliente tipo (C). El cliente tipo (C) quiere disponer de un proveedor que realice contenidos corporativos de marca, de eventos: sobre hitos de la compañía o sobre fechas especiales; de sensibilización, instructivos

para operación de equipos, de inducción, pedagógicos, de evaluación y/o de actualización. Este tipo de cliente encuentra los servicios de Track Comunicación en Internet o por recomendación; también es influenciado por publicidad a través de correos electrónicos y redes sociales (Facebook, Youtube y Whatsapp). El proceso de compra de este cliente es corto, pues el requerimiento lo hace directamente una persona, el máximo órgano jerárquico o un área específica con un presupuesto independiente para tal fin. Aquí el factor precio juega un papel importante, pues el cliente busca la máxima calidad al menor costo.

La Línea de Redacción de Contenidos también se brinda por demanda. Sus clientes son, principalmente, estudiantes de posgrado universitario que quieren salir de un nudo en alguno de sus proyectos académicos y buscan quien oriente o realice sus obligaciones, porque no disponen del conocimiento práctico y/o del tiempo para esa responsabilidad; este cliente se llamará tipo (D). Este cliente se entera de los servicios de Track Comunicación por recomendación, por Facebook o por Whatsapp. El proceso de compra de este consumidor es corto –días- y decide la compra motivado por urgencia y por referencias; si bien para este cliente el precio es un factor importante, la necesidad de una entrega a tiempo tiene mayor peso en su decisión (y también en los costos del servicio).

Se observa que la Empresa tiene más o menos definido un grupo de cliente objetivo para cada servicio, sin embargo, se encuentra que para cada línea el precio juega un rol protagónico, esto traduce en que no se ha logrado hallar un elemento de

valor preciso para un cliente específico. Esta es una oportunidad para los servicios actuales y para la nueva línea de servicios que se quiere lanzar.

#### **6.4. La competencia.**

La competencia de Track Comunicación se configura en respuesta a cada una de las líneas de servicios que componen su oferta:

Para la Línea de Estrategias de Comunicación en Salud y Seguridad, la competencia (y a la vez clientes-aliados) son las Administradora de Riesgos Laborales ARL, entidades encargadas de la afiliación y administración de las empresas al Sistema General de Seguridad y Salud en el Trabajo; dentro de sus funciones está asesorar la ejecución de los programas de prevención de accidentes y enfermedades que puedan ocurrirles a los trabajadores en su labor y generar cultura del cuidado a través de la gestión de riesgos y comportamientos. Las ARL no desarrollan contenidos audiovisuales, pero sí son los legalmente responsables de la salud ocupacional y la seguridad industrial de las empresas y tienen libertad de contratar diferentes proveedores para apoyar su labor.

La competencia para la Línea de Producción Audio-Visual está configurada por profesionales de: comunicación, diseño gráfico, publicidad, cine, locución, literatura y por empresas que realicen videos, producción sonora, libretos, diseño gráfico y web, en el país. Una generalidad en la propuesta de valor de las ofertas de servicios relacionadas es la creatividad. La diversidad de tareas que cubren hace que no se

determinen con claridad puntos diferenciadores, situación que hace que el precio sea una variable determinante.

La competencia de la Línea de Redacción de Contenidos se forma por freelancers, empresas web, curadores de texto, editoriales, papelerías y fotocopiadoras que ofrecen apoyo en la construcción de documentos (trabajos de grado, proyectos, discursos, reportes, manuales; libretos para video, audio o multimedia) y transfer de audio o video a texto. La propuesta de valor común a este tipo de negocios es la puntualidad y los precios del servicio están en función de la fecha de entrega. Factores diferenciadores para este tipo de servicios son la ubicuidad, la disposición, la confidencialidad y la calidad (aunque este es un valor subjetivo de cada cliente). La diferencia de Track Comunicación se erige en la capacidad de orientar cualquier proyecto con un experto en la materia.

Por otro lado, se pueden mencionar empresas que, más allá de ser competencia, son referentes para las distintas líneas de servicios de Track Comunicación.

Para la Línea de Estrategias de Comunicación en Salud y Seguridad está ARL SURA, sus diferenciadores son: cobertura nacional e internacional; poder económico, pues hace parte de un conglomerado y certificaciones ICONTEC ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007.

Para la Línea de Producción Audio-Visual tenemos a Infocus, una empresa de Medellín orientada a la creación de contenidos audiovisuales a la carta en diferentes formatos y para diferentes plataformas, y a Vinilo Audiovisual, una empresa de Cali, que produce contenido en audio y video publicitarios.

Para la Línea de Redacción de Contenidos la referencia es Transcribit, un sitio con la promesa de ser económico, rápido y efectivo, con pago contraentrega; lo más llamativo es la claridad de su mensaje y la facilidad para 'surfear' en su sitio.

Para la futura Línea de Servicios de Investigación se tiene como referente a la empresa Imaginario Colectivo, una Organización con sede en Bogotá enfocada al desarrollo de campañas de comunicación organizacional y estrategias de endomarketing, cuya misión es canalizar la comunicación corporativa hacia el logro de los objetivos de los negocios de sus clientes. Dentro de su portafolio ofrecen la investigación, aunque ligada a procesos de comunicación. La diferencia del servicio que propone Track Comunicación es que su Línea de Servicios de Investigación funciona como una unidad de negocio independiente, pero también se puede vincular para trabajar en conjunto con las ofertas existentes en la Compañía.

## **6.5. El contexto.**

### **Económico.**

Los tres sectores de mayor repunte económico en 2017 fueron el agropecuario, el financiero y los servicios sociales (Portafolio, agosto de 2017). Los analistas auguran

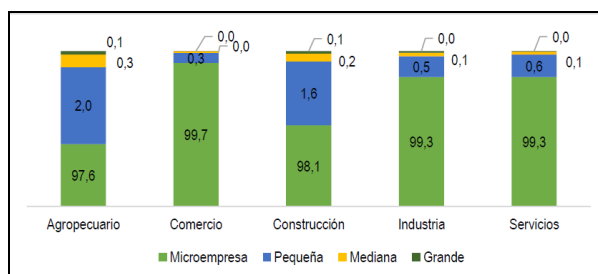
un buen desempeño inflacionario; esperan que en 2018 este indicador termine en 3,49%, 0.5 puntos por debajo del año anterior. Esta posibilidad favorece las finanzas, la estabilidad económica, incentiva la inversión en educación, investigación y en producción.

La incertidumbre viene dada por la coyuntura electoral y los acuerdos de paz, pues un cambio drástico de rumbo político puede generar tropiezos en la economía. La agricultura plantea otro escenario de incertidumbre pues si bien viene creciendo, las reglas de juego sobre la propiedad de la tierra aún dependen de la voluntad legislativa y política de los gobernantes de turno.

Por la diversidad de sectores productivos, el Valle del Cauca y Cali, son lugares atractivos para la inversión de capitales, lo que ha hecho que su economía se desempeñe mejor que la del promedio del país.

La dinámica empresarial (Confecámaras, enero de 2018) señala que el conjunto de nuevas unidades productivas está constituido principalmente por microempresas (99,4%), indistinto del sector en el que inician operación, siendo el sector servicios un impulsor de la actividad.

Gráfico 1. Distribución de empresas por sector y tamaño 2017/16.

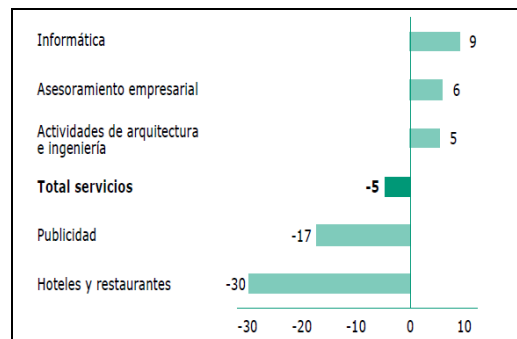


Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social.

Con 22.436, 8.2% del total, el Valle del Cauca ocupó el tercer lugar del total de creación de empresas nuevas en todos los sectores. Paradójicamente, el Valle del Cauca ocupó el segundo lugar con 20.518 cancelaciones de matrículas.

Según la Gran Encuesta Pyme nacional (Anif, 2017), la evaluación que hicieron los empresarios Pyme del sector servicios sobre su situación económica general presentó síntomas de desaceleración durante el primer semestre de 2017. La peor percepción respecto a la situación económica en el sector servicios se concentró en las empresas pequeñas, donde solo el 25% indicó que esta fue más favorable.

Gráfico 2. Situación económica general subsectores servicios.



Fuente: Gran Encuesta Pyme Nacional (Anif, 2017)

Como lo muestra el Gráfico 2, la publicidad mostró percepciones menos favorables fue, mientras que el asesoramiento empresarial contó con percepciones más favorables.

De igual manera, la percepción respecto a la demanda mostró señales fuertes de deterioro en las Pymes de servicios a nivel nacional. Para el sector de servicios se encontró que el 45% de las Pymes tuvo un crecimiento en sus ventas. En el informe también se observa que el porcentaje de empresas pequeñas que incrementaron sus

márgenes (18%) fue menor que en las medianas (27%). El informe también registra 10.967 cancelaciones de sociedades. Entre los sectores que explican el descenso en el número de sociedades constituidas están las 'actividades profesionales, científicas y técnicas' (principalmente por los subsectores de actividades de consultoría de gestión) y 'comercio e información y comunicaciones'.

### **Político.**

El contexto político para el 2018 se afectará internamente por la incertidumbre que genera el proceso electoral y las implicaciones que tendrá en la ratificación o el colapso de los acuerdos de paz (El Tiempo, enero de 2018); sumado a esto sigue vigente el tema del posconflicto, que ha demostrado tener una fuerte incidencia en la disminución de las cifras de violencia en zonas urbanas y rurales. Externamente el Diario sugiere prestar atención a las consecuencias de la reforma fiscal que viene ejecutando Estados Unidos y las implicaciones económicas y sociales que tendrán las políticas de y frente a la vecina Venezuela.

### **Legal.**

Track Comunicación es una Sociedad por Acciones Simplificada. Este tipo de sociedades fueron introducidas en la legislación colombiana con la ley 1258 del 5 de diciembre del 2008. Una S.A.S debe cumplir las obligaciones tributarias de ley (impuesto de renta, IVA, retención en la f, entre otros). Si bien cuando se autorizó su creación se crearon otras leyes para estimular el empleo (ley 1429 de 2018 por ejemplo), en la actualidad, las S.A.S no gozan de ningún beneficio tributario; sin

embargo, las empresas bajo esta figura gozan de mayor flexibilidad para el manejo de sus procesos organizativos, por ejemplo, la amplitud y libertad para determinar, cambiar y agregar actividades económicas.

Según el Registro Único Empresarial y Social (RUES), que administra la Confederación de Cámaras de Comercio, Confecámaras, el 93% de las empresas que se está creando en el país, lo hace bajo esta figura (Portafolio, julio de 2016).

### **Tecnológico.**

Con el objetivo de convertir a Colombia en uno de los tres países más innovadores de América Latina en 2025 y promover el desarrollo tecnológico del país, responder a las necesidades de su aparato productivo y contribuir a mejorar los indicadores sociales, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014 – 2018 planteó duplicar la inversión pública en las actividades de ciencia, tecnología e innovación, de 0,5% en 2015 a 1% del PIB en 2018 y también creó un paquete de beneficios tributarios encaminado a subir el porcentaje de empresas privadas innovadoras de los sectores de industria y servicios.

En cuanto al acceso, uso y habilidades en las tecnologías de la información y las comunicaciones TIC, en 2017 Colombia mantuvo el puesto 85, entre 176 países, según el Índice de Desarrollo de las TIC que realiza la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). Este informe expone que el sector de las TIC representa una parte considerable del PIB (7.5% en 2015), evidenciando el potencial de mercado de la telefonía móvil y, en consonancia con los objetivos del PND, destaca el

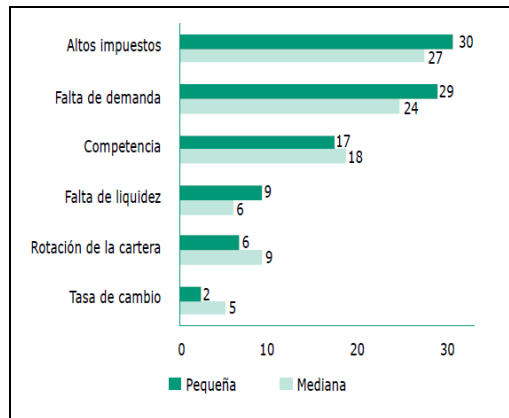
compromiso del gobierno en la educación de la población para hacer uso de las TIC, invirtiendo en programas para proporcionar educación digital y aumento de cobertura sobre todo para los grupos socioeconómicos menos favorecidos.

En Cali, el desarrollo tecnológico ha sido proporcional a la infraestructura en telecomunicaciones ofertada por las empresas de sector público y privado. Como muestra se pueden citar los Puntos Vive Digital PVD del barrio Desepaz, del Tecno centro Somos Pacífico y de la Institución Educativa Isaías Duarte Cancino, que permiten el acceso a la tecnología de forma gratuita, promoviendo el uso y aprovechamiento de las TIC en el desarrollo de competencias para mejorar la calidad de vida de los niños y adolescentes en zonas deprimidas de la ciudad.

### **Sociocultural.**

Según el histórico 2006-2016, de la Gran Encuesta Pyme GEP, de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF, los empresarios Pyme no proyectan la planificación de su negocio a más de seis meses o un año, disminuyendo sus posibilidades de crecer; las Pyme dan prioridad a los asuntos del día, dejando de lado temas que pueden marcar diferencia en los mercados como la generación de valor agregado. Los resultados también muestran que cerca de 60% de las Pymes del país de todos los sectores solo pide prestado para cubrir su flujo de caja de corto plazo, pero no para actividades de innovación o de expansión; otro factor es el pensamiento localista, el 45% de empresarios le resta importancia a atender mercados diferentes a la ciudad de origen de la empresa, y menos del 7% le da importancia a mercados internacionales. A estos aspectos se suma la informalidad empresarial y laboral.

Gráfico 3. Principal problema por tamaño de empresa 2017.



Fuente: Gran Encuesta Pyme Nacional (Anif, 2017)

Los principales problemas que señalaron las Pymes del sector servicios para el desarrollo de su actividad fueron: los altos impuestos, falta de demanda, la competencia y la falta de liquidez (Gráfico 3).

### **Ambiental.**

Dentro de la Línea de Estrategias de Comunicación en Salud y Seguridad, hemos apoyado la gestión de algunos clientes en su camino de lograr la certificación ISO 14001, hemos trabajado procesos de consulta previa para informar y sensibilizar comunidades vecinas a proyectos que impactan su entorno ambiental y hemos realizado material comunicativo con temas de responsabilidades Social.

## **6.6. Puntos débiles y puntos fuertes.**

Se construyó una matriz DOFA para ilustrar los puntos débiles y fuertes de Track Comunicación, con base en el análisis situacional y en función de las variables producto, plaza, promoción y precio (Anexo 1: matriz DOFA Track Comunicación).

Luego de cruzar y analizar las variables expuestas en la matriz, se han determinado las siguientes estrategias para aplicar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y enfrentar las amenazas.

### **Estrategia corporativa:**

-Mantener la empresa constituida como persona jurídica para tener mejor posición participando en licitaciones y convocatorias de entidades privadas y públicas. La persona jurídica debidamente organizada es un elemento de credibilidad para atraer inversionistas y proyectar un ingreso a mercados internacionales.

-Desarrollar un plan estratégico proyectado a 10 años, que apunte a ofrecer cada vez más servicios de conocimiento y logística y menos de operación técnica, en temas de investigación, comunicación y mercadeo, de tal forma que se construyan ventajas competitivas capaces de generar diferenciación y valor agregado, se aumenten las barreras de entrada de competidores y se facilite el acceso a nuevos mercados.

-Contratar colaboradores permanentes para las labores estratégicas, un líder para cada línea de servicios y personal por prestación de servicios para las labores operativas.

-Manejar la contabilidad como una herramienta que permita mostrar consistencia y crecimiento a través de los indicadores financieros, para asumir proyectos más robustos y llevar de manera eficiente las obligaciones tributarias.

-Configurar un plan de inversión para mantener actualizados los equipos y las licencias de software.

-Desarrollar modelos de negocio simples y operables para cada línea de servicios, de tal forma que los involucrados en la organización conozcan y comuniquen claramente la oferta de valor al mercado relevante.

-Elaborar un plan de marketing operativo, dinámico y diferenciado para los mercados relevantes (compradores) de cada línea de servicios. Este plan debe ser revisado cada año.

Dentro de este plan se plantean las siguientes estrategias en función de las variables producto, plaza, precio y promoción:

**Producto:**

-Estructurar la marca y la arquitectura de marca más adecuada para la organización, comunicando que es una empresa innovadora que también se dedica a la investigación.

-Aprovechar la poca oferta de empresas en el campo de la investigación social, por ejemplo, en temas de responsabilidad social, potencial de emprendimiento, impacto de campañas de seguridad y salud.

**Plaza:**

-Enfocarse en los servicios que permitan aprovechar de manera más rentable el know how y las nuevas tecnologías de información y comunicación, con el fin de favorecer la flexibilidad organizacional y la posibilidad de atender múltiples sectores en diferentes lugares de manera paralela.

**Promoción:**

-Establecer un plan de comunicación que integre la gestión de la base de datos para cada línea de servicios, determine la forma y la frecuencia de contacto con clientes potenciales y/o compradores y contemple la administración de los canales de contacto (celular, email, sitio web, redes sociales).

-Implementar un plan de marketing digital de contenidos sobre los temas de trabajo de la Empresa, que permita, por un lado, generar redes para que se promocionen orgánicamente los servicios por medios físicos y digitales, por otra parte, convertir visitas o visualizaciones a prospectos de clientes-compradores.

-Realizar la medición de la inversión y rentabilidad en temas de comunicación, como herramienta de gestión interna y como actividad generadora de experiencia para ofrecer el servicio de medición a los clientes.

**Precio:**

-Establecer una gestión de precios por cada línea de servicios en función del beneficio percibido por el comprador, de tal manera que comunique mejor el valor entregado y se controle la competencia por este factor con otras empresas o freelancers.

Luego de determinar las estrategias y bajo la meta general de establecer una ventaja competitiva que ayude a la diferenciación frente a la competencia y posicionar los servicios como un producto de valor agregado, se define como plan de acción inicial abrir una Línea de Servicios de Investigación que trabaje en: diseño de propuestas investigativas, levantamiento de información en campo y procesamiento y análisis de datos.

Los servicios de investigación brindan conocimiento y pueden realizarse virtualmente, se pueden trabajar de manera independiente y relacionada con los servicios actuales, colaborando con la cobertura y la flexibilidad operativa.

Se va entonces a determinar el mercado relevante y el posicionamiento para la nueva oferta, desarrollando el modelo de negocio y el plan de mercadeo para visibilizar a la Empresa como alternativa en servicios de investigación.

## **7. Propuesta estratégica**

### **7.1. Segmentación, Targeting y Posicionamiento.**

Este punto del trabajo tiene como objetivo determinar el mercado, el target (mercado relevante) y el posicionamiento de los Servicios de Investigación de Track Comunicación.

#### **7.1.1. Segmentación.**

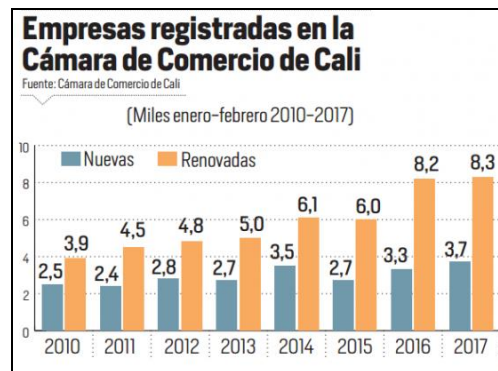
Track Comunicación asume la segmentación como un proceso de iteración; en ese sentido, en primer momento se segmenta con base en la ubicación geográfica y el potencial de ventas, alimentado por la experiencia que ha dejado la observación empírica durante los años de ejercicio profesional.

Se plantea como mercado inicial para la Línea de Servicios de Investigación a la academia (representada por los subgrupos: universidades, docentes investigadores y estudiantes de posgrado), las empresas (grandes y pymes), el tercer sector (fundaciones y ONG's) y organismos públicos (administración municipal y sus secretarías, ministerios y entes territoriales), ubicados o con operaciones en Cali.

Los Organismos Públicos, directamente o a través de sus entes territoriales, abren convocatorias para investigación o se apoyan en servicios de investigación para el diseño de propuestas, diagnóstico, caracterización o impacto de programas o políticas públicas en temas de cobertura tecnológica, cultura, educación, hacienda y salud.

Las Empresas grandes requieren servicios de investigación para hacer levantamiento de información y evaluar aspectos como clima organizacional, impacto de la comunicación corporativa, conocer alcance de indicadores de programas de producción, salud, seguridad y/o ambiente o para determinar la preferencia o uso de productos. Las pymes esencialmente para conocer el estado de su demanda o probar y orientar nuevas ofertas.

Gráfico 4. Empresas registradas en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cali.



Fuente: Diario El Tiempo, 27 de marzo de 2017.

Según el Gráfico 4, la dinámica empresarial de la localidad se ha mantenido creciendo durante los últimos 8 años. Para la ubicación exacta de las empresas objetivo se hará uso de la información en publicación de informes, rankings de empresas y bases de datos de la Cámara de Comercio de Cali. Esta información es clave para indagar cómo la oferta de Track Comunicación podría encajar dentro de sus modelos de negocio.

El Tercer Sector (fundaciones y ONGs) se apoya en los servicios de investigación para el procesamiento y análisis de datos, para diseñar o reorientar metodologías y sistematizar experiencias. Además, continuamente abren convocatorias o licitaciones para alguno de los campos de acción descritos.

En la actualidad Cali tiene registradas ante la Cámara de Comercio 11074 organizaciones sin ánimo de lucro (Hernández N., 2014), lo que presenta un panorama bastante amplio para explorar; sin embargo, se ha determinado orientar la oferta a Entidades reconocidas por su trayectoria, aquellas con las que la empresa ha tenido algún contacto o referido y las que ejercen como brazo de responsabilidad social de algunas empresas; podemos citar a: Fundación FES, Fundación WWB, Fundación MAVI, Fundación Carvajal, Fundación SIDOC, Foro Nacional por Colombia Valle, entre otras.

En la Academia los servicios de investigación son solicitados para el diseño de propuestas de investigación o intervención, el levantamiento de información en campo y el procesamiento y análisis de datos. La oferta se dirigirá a 5 universidades de la ciudad que están acreditadas, brindan una amplia oferta de posgrados y realizan investigaciones en diferentes campos del conocimiento: Universidad del Valle, Universidad ICESI, Universidad Javeriana, Universidad Autónoma, Universidad Santiago de Cali.

Estos segmentos son identificables, accesibles, diferentes entre sí, son perennes y representan un potencial de ventas considerable.

### **7.1.2. Targeting.**

Para aproximarnos al tipo de servicio, las expectativas, el uso, y preferencias del mercado inicial, se aplicó una encuesta a una selección de 18 personas que para este ejercicio actuaron como representantes de los segmentos mencionados: academia empresas, tercer sector y organismos públicos, ubicados o con operaciones en Cali (Anexo 2: encuesta Línea de Servicios de Investigación y Anexo 3: codificación encuesta Línea de Servicios de Investigación Track Comunicación).

De los entrevistados 8 respondieron SI y 10 respondieron NO haber utilizado los servicios de investigación descritos (diseño de propuestas investigativas, levantamiento de información en campo y procesamiento y análisis de datos). Este resultado expone que existe una necesidad desatendida, desconocida o no disponible para un(os) sector(es) de la economía, y un reto, porque corrobora el objetivo general de este trabajo.

Quienes respondieron SI, pertenecían a todos los sectores excepto Fundaciones y ONGs, y a todas las áreas excepto Hogar y Salud. El total de las empresas manifestó haber utilizado algún tipo de servicios de investigación. Las empresas han contratado a firmas de consultoría en investigación. Las Personas Naturales han sido contratadas

por todos los sectores relacionados, menos por ONGs; dentro de los consultados no hubo quien haya contratado universidades para tareas investigativas.

La oferta de servicios de quienes SI han contratado debe hacer foco en la realización de encuestas y la sistematización de la información. La frecuencia de contratación se hace, en mayor porcentaje, 1 vez por año, exceptuando una empresa de consumo masivo, que contrata este tipo de servicios cada 3 meses y una empresa de servicios financieros que lo hace cada 6 meses; para el mayor porcentaje, la razón de la poca frecuencia de contratación son los costos y el tiempo asociado a estos procesos. El mayor porcentaje de consultados con respuesta positiva afirma haber pagado más de 9 millones de pesos por este tipo de servicios; el 25% ha pagado entre 1 y 3 millones de pesos, estos montos obedecen a procesos de sondeo de carácter virtual. Dados los montos de la inversión, la decisión de contratar este tipo de servicios está en cabeza de personal directivo.

Para este grupo, los tres valores más apreciados de las empresas que prestan servicios de investigación son, en su orden: experiencia, puntualidad y acompañamiento.

La referencia de un conocido es considerablemente importante a la hora de ser una opción para prestar servicios de investigación.

La razón para cambiar de proveedor actual de servicios de investigación se expresa en el tipo de propuesta presentada, que debe ser integral, eficiente en costos e

innovadora; después se ubica el volumen de trabajo, es decir, una empresa que pueda brindar un apoyo cuando la titular excede su capacidad.

A quienes respondieron que NO han contratado algún tipo de servicios de investigación se les indagó, en primer lugar, por lo interesante y útil que podrían resultarles este tipo de oferta. Más de la mitad de las respuestas consideraron útil e interesante este tipo de servicios, lo que favorece la intención de Track Comunicación; además, mencionaron aspectos como: calidad, ahorro de tiempo, confiabilidad, confidencialidad y buena reputación como características que deben acompañar lo interesante y útil de la oferta.

En congruencia con quienes respondieron SI, quienes respondieron NO valoran este tipo de servicios como un apoyo para su trabajo o gestión, la razón es que pueden contar con evidencias para demostrar sus argumentos o intenciones.

El costo es, marcadamente, el aspecto que puede repeler el acercamiento de los consumidores para contratar este tipo de oferta.

Similar a quienes respondieron SI, servicios como el procesamiento y análisis de datos y técnicas de levantamiento de información como etnografías y encuestas generan mayor interés.

Contrario a los que respondieron SI, quienes dicen NO quieren recibir información principalmente por los medios virtuales; sin embargo, las respuestas ante la pregunta sobre el lugar o lugares para contratar y/o utilizar el servicio valoran la visita consultiva

un poco más que los medios en línea; aquí también surge de nuevo la importancia que se le da a la experiencia que debe representar quien ofrezca servicios de investigación.

Se manifiesta alta probabilidad para contratar un proveedor de servicios de investigación. Los encuestados estarían más orientados por hacer pagos mensualizados; más de la mitad afirmó querer pagar una suma entre 0 y 1 millón de pesos.

La decisión de contratar servicios de este tipo tiene mucha relación con las respuestas de quienes dijeron SI, esta decisión en cabeza de personal directivo.

Finalmente, con las respuestas a las 3 razones para contratar este tipo de servicios se construyeron las siguientes frases:

“Cuando quiero iniciar un proyecto, para disminuir el riesgo de las decisiones que debo tomar y tener mayor asertividad en los lanzamientos de nuevos productos”.

“Para realizar estudios de mercado, diseño de propuestas y clasificación de datos”.

“Como apoyo para cuando no disponga de tiempo y capacidad suficiente para realizar trabajos y aplicar técnicas de investigación”.

“Para ahorrar tiempo y para agregar valor a la labor que estoy desempeñando”.

Luego de analizar la información recogida se decidió que el mercado relevante inicial para ofrecer la Línea de Servicios de Investigación de Track Comunicación será el sector Academia, particularmente los investigadores independientes y grupos de

investigación, y el Tercer Sector, representado por Fundaciones y ONGs. Esta elección inicial se hace por las siguientes razones:

-Acceso. En ocasiones anteriores se han realizado trabajos con algunos académicos y con fundaciones en las otras líneas de servicio, logrando una relación y conocimiento previo del cliente, lo que permite ofrecer con mayor confianza los servicios descritos y optimizar el presupuesto de promoción.

-Reputación, compuesta por la experiencia y las referencias. Las entrevistas muestran que una empresa que oferta servicios de investigación debe tener prácticas comprobables en el campo y ser referida por clientes satisfechos, como un valor que brinda razones para creer (RTB) en su desempeño. Trabajando de la mano con académicos y con el tercer sector se podrá sumar este ingrediente.

-Apalancamiento. Las Fundaciones y ONGs continuamente abren convocatorias y también jalonan recursos de organismos estatales y privados de orden nacional e internacional. Apoyando su trabajo Track Comunicación se beneficiará de dichos recursos y podrá acceder a información de cómo participar y obtener financiamiento para sus trabajos de manera independiente.

Aliarse con investigadores independientes y grupos de investigación es relevante en el objetivo de constituir a Track Comunicación como grupo de investigación autónomo, acceder a más convocatorias y brindar mayores RTB.

### **7.1.3. Posicionamiento.**

Una vez determinado el target inicial, se estableció la siguiente declaración de posicionamiento para la Línea de Servicios de Investigación:

“Para académicos, empresarios, fundaciones, ongs y organismos públicos, que no disponen de tiempo y capacidad de respuesta suficiente para desarrollar y/o resolver problemas en procesos de investigación, Track Comunicación ofrece soluciones eficaces y técnicamente fundamentadas en diseño de propuestas, levantamiento de información, procesamiento y análisis de datos, que les permiten tomar decisiones oportunas y cumplir con sus desafíos organizacionales”.

### **7.2. Modelo de negocio.**

Bajo la orientación estratégica de desarrollar modelos de negocio simples y operables para cada línea de servicios, se plantea el siguiente modelo Canvas para la Línea de Servicios de Investigación (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Tabla 2. Modelo de negocio Línea de Servicios de Investigación.

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
-Aprendices Sena. -Proveedores de software de análisis cualitativo y cuantitativo. -Investigadores y grupos de investigación en universidades.	-Promoción en LinkedIn. -Lobby con organizaciones del 3er sector y académicos de universidades. -Visita informativa y consultiva a empresas y organismos públicos -Búsqueda y participación continua de convocatorias.	Transformar información en conocimiento, de forma oportuna, con soluciones eficaces y técnicamente fundamentadas a problemas en procesos de investigación, para ayudar en la toma de decisiones que respondan a los desafíos organizacionales.	Consultoría presencial o vía celular, whatsapp, email, LinkedIn, Youtube Zoom y/o Skype.	Académicos: investigadores independientes, grupos de investigación, fundaciones y ONGs; empresas, organismos públicos,
	<b>Recursos Clave</b> -Internet, celular, Atlas TI, SPSS. -Profesional líder para la línea de servicios.		<b>Canales</b> -Venta consultiva. -Estrategia online SEO y SEM en sitio web corporativo, mailing, Youtube y LinkedIn.	
<b>Estructura de Costes</b> -Licenciamiento, salario profesional líder. -Costos operativos colaterales: papelería, oficina, internet, servicios públicos, representación.		<b>Estructura de Ingresos</b> -Recursos de participación en convocatorias de fundaciones, en Colciencias, SECOP; logro de convenios institucionales, sponsorización de marcas de software empleados. -Por prestación efectiva de los servicios sistematización de datos, orientación metodológica, levantamiento de información. -Pago por paquetes de servicios integrales y complementarios.		

Fuente: elaboración propia a partir del modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011).

### 7.3. Mezcla de mercadeo.

Teniendo como insumo las estrategias generales de producto, plaza, promoción y precio, resultado del análisis DOFA y habiendo definido el mercado relevante y el posicionamiento a partir de los resultados de la investigación, y articulando el modelo de negocio, se prepara la mezcla de mercadeo con foco en la Línea de Servicios de Investigación de Track Comunicación.

#### 7.3.1. Estrategia de producto.

Siguiendo la estrategia corporativa de producto, se ha determinado mantener la constitución jurídica de la Empresa; sin embargo, debido que la razón social presente

no articula la nueva oferta de servicios e históricamente el nombre 'Track Comunicación' era de poca recordación, difícil de escribir y pronunciar<sup>1</sup>, se decide cambiar la razón social, para disponer de un elemento de comunicación que trabaje como elemento de credibilidad y refleje que es una firma innovadora que también se dedica a la investigación.

En ese sentido se registró la razón social: Investigación, Comunicación, Mercadeo S.A.S, y el nombre comercial INDICA ICM<sup>2</sup>. Se diseñó la identidad gráfica (Ilustración 1) buscando claridad y recordación.

Imagen 2. Identidad gráfica INDICA ICM.



Fuente: manual de marca de INDICA ICM.

Un nombre nuevo, sugerente, fácil de recordar, eufónico, adaptado a la función de lo que hace la Organización (Aldas, 2013), que refleja la intención de ser una pieza clave que trabaja en la construcción del progreso sostenible de sus clientes/usuarios.

---

<sup>1</sup> Las personas llamaban o escribían mal: Trap', 'Trak', o AudioTrack' (este último porque tenían –mal grabado- el primer nombre de marca).

<sup>2</sup> A mediano plazo se tiene pensado registrar la marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

Como se anotó anteriormente, la nueva oferta de servicios se compone de 3 áreas: (1) diseño de propuestas de investigación/intervención, (2) levantamiento de información en campo y (3) procesamiento y análisis de datos.

El diseño de propuestas de investigación/intervención comprende actividades de desarrollo y/o enfoque metodológico de propuestas de investigación y la evaluación de proyectos sociales, la realización de fichas de revisión documental y guías de pruebas piloto.

El levantamiento de información en campo se ocupa de la aplicación de encuestas, el registro de diarios de campo, la realización de entrevistas, etnografías, grupos focales y mystery shopper (cliente incógnito).

El procesamiento y análisis de datos abarca la sistematización de información, la clasificación de datos en software especializados (Atlas TI, SPSS y Max QDA), los análisis cualitativos y descriptivos.

Debido a la importancia estratégica observada, la nueva Línea de Servicios será una unidad de negocio, cuya parte operativa estará a cargo de un profesional idóneo, quien será vinculado como socio de la empresa.

Sumando a lo anterior y en línea con el marco legal de este trabajo, un propósito de Organizacional de mediano plazo con esta nueva línea de servicios es tener el

reconocimiento como grupo de investigación por Colciencias; este paso será muy importante como muestra de solidez, respaldo y calidad de la oferta y también sumará como elemento de credibilidad para comunicar y brindará la oportunidad de acceder y ser tenidos en cuenta para diferentes convocatorias, además de obtener recursos y/o financiación para proyectos. Para ir adelantando camino en ese objetivo se buscarán alianzas y/o convenios con grupos de investigación constituidos en la realización de proyectos, que articulen la academia, el estado y la empresa privada.

### **7.3.2. Estrategia de distribución.**

La Línea de Servicios de Investigación se articula con la estrategia corporativa de aprovechar de manera más rentable el conocimiento del talento humano y las nuevas tecnologías de información y comunicación, con el fin de favorecer la flexibilidad organizacional y la posibilidad de atender múltiples sectores en diferentes lugares de manera paralela.

El target seleccionado inicialmente encontrará la oferta de tres maneras, la primera presencial a través de visitas de venta consultiva para hacer la presentación de la empresa a las entidades del tercer sector y académicos seleccionados, y con participación en eventos que relacionen al target (por ejemplo: ferias del libro, rendiciones de cuentas, entre otras); la segunda por medios virtuales (web, mailing y redes sociales) y la tercera vía celular (línea de servicio telefónico, whatsapp y videoconferencias por Skype o Zoom).

Se planea una alianza estratégica con grupos de investigadores, de tal forma que se puedan integrar las habilidades de ejecución de la Empresa, con la experticia en tareas investigativas del grupo; también alianzas estratégicas con desarrolladores de software especializados, que funcionen como sponsors de nuestros servicios, generando imagen de profesionalismo para nosotros, publicidad para ellos y buena reputación para ambos.

### **7.3.3. Estrategia de promoción.**

Se empezará por organizar y/o ampliar la base de datos para gestionar la forma y la frecuencia de contacto con clientes potenciales y/o compradores y contemple la administración de los canales de contacto (celular, email, sitio web, redes sociales).

Luego, los esfuerzos se enfocarán en la atracción de prospectos (inicialmente directivos de fundaciones y ONGs, líderes de grupos de investigación, académicos independientes, quienes toman la decisión de compra y/o son autónomos en sus determinaciones), se buscará generar relacionamiento por medio de la referencia de conocidos y clientes con quienes la Empresa ha desarrollado trabajos.

Se desarrolló un material de merchandising corporativo: tarjetas de presentación y carpeta-brochure, para visibilizar la marca y los servicios de la empresa en el mundo físico.

Imagen 3. Tarjeta de presentación corporativa.



Fuente: elaboración propia.

Se creó un perfil en LinkedIn y se están desarrollando un sitio web y un canal en Youtube.

A través del sitio web presentará el portafolio general de los servicios, la experiencia y contenidos relevantes sobre los temas de trabajo de la Empresa.

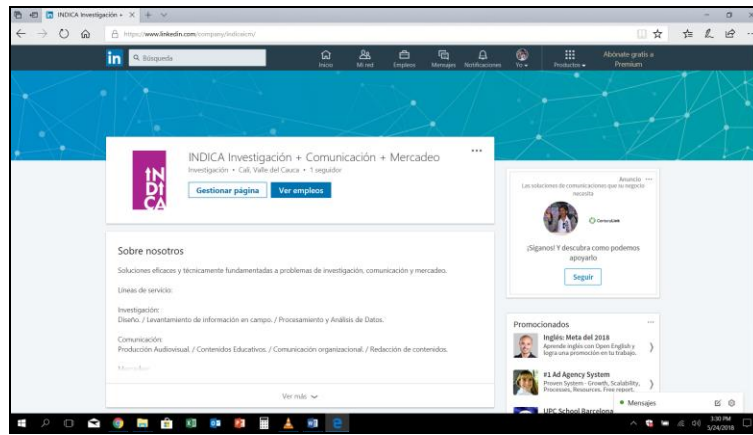
Imagen 4. Look and Feel web indicaicm.com.



Fuente: elaboración propia (sitio web en construcción).

Con el perfil corporativo en LinkedIn se buscará hacer contacto con interesados y colegas, para compartir experiencias y contenidos que configuren redes de networking.

Imagen 5. Vista de la página de LinkedIn de INDICA ICM



Fuente: [www.linkedin.com/company/indica-icm](http://www.linkedin.com/company/indica-icm)

El canal de Youtube buscará integrarse como elemento pedagógico presentando clips de video sobre conceptos y/o soluciones a problemas comunes en el desarrollo de procesos de investigación.

Se implementará un plan de marketing digital de contenidos relevantes sobre los temas de trabajo de la Línea de Servicios de Investigación. Esta actividad permitirá, por un lado, generar redes para que se promocionen orgánicamente los servicios por medios físicos y digitales; por otra parte, convertir visitas o visualizaciones a prospectos de clientes compradores.

Otras actividades de promoción serán: participar en eventos de temas relacionados al objeto de la Empresa y/o de los clientes, como asistentes, con roles organizativos o de patrocinio; por ejemplo, conferencias de innovación, foros de responsabilidad social; así mismo, aliarse con clientes en la presentación de informes y otros eventos donde se pueda visibilizar la marca, organizar desayunos de trabajo para debatir sobre un

tema de interés con representantes de diversas instituciones, generando noticias que visibilicen la marca (Imagen 6).

Imagen 6. Presentación de INDICA con LO asesores (grupo de investigación).



Fuente: registro fotográfico de INDICA ICM.

El tono de las comunicaciones debe ser técnico pero simple, para generar conversaciones (Aldas, 2013) encaminadas a fortalecer el posicionamiento de la propuesta de valor: transformar información en conocimiento; se tratará de realizar la comunicación a través de casos a los que se ha enfrentado la empresa o de los cuales se tiene conocimiento y permiso para publicar.

Los mensajes clave se conforman en torno a los valores y expectativas de los clientes encontradas en la investigación: experiencia, puntualidad, acompañamiento, resaltando como estos pueden aliviar sus dolores: falta de tiempo y capacidad. Como ejemplo de mensajes “ahorra tiempo y agrega valor”, “decisiones con razones”, “soluciones de investigación técnicamente fundamentadas”, “apoyo eficaz para lograr tus metas”.

Se contempla realizar la medición de la inversión y rentabilidad en temas de comunicación, como herramienta de gestión interna y como actividad generadora de experiencia para ofrecer el servicio de medición a los clientes.

#### **7.3.4. Estrategia de precio.**

Según los resultados de la aproximación investigativa: la experiencia, el acompañamiento para resolver los problemas y el apoyo para brindar capacidad de respuesta suficiente y cumplir a tiempo con la entrega de resultados en los procesos de investigación, se debe hacer una fijación de precios basada en el valor.

Teniendo esta premisa, la estrategia para capturar valor se rige por 4 variables: (1) cantidad y disponibilidad de la información, (2) objetivo de investigación, (3) diseño metodológico (labores técnicas o especializadas), (4) tiempo de entrega solicitado. Estas variables determinan el número de áreas de servicio involucradas y la complejidad de las actividades a ejecutar; al ser un servicio adaptado a cada necesidad particular, se tendrá la posibilidad de negociación de tarifas; sin embargo, se dispondrá de un listado de tarifas estándar de manejo interno, que detalla el costo de las actividades técnicas o especializadas y el porcentaje de variación de precio afectado por el tiempo de entrega.

La unidad para fijar las tarifas es la hora de consultoría; el valor de la hora de consultoría se basa en la tabla de rangos salariales de Enlace Profesional<sup>3</sup> (enlaceprofesional.com.co), más el porcentaje de utilidad para la Empresa.

## **8. Proyecciones financieras.**

El objetivo general del plan fija una cifra de 185 millones de pesos para el primer año (a razón de 46.2 millones por cada cuatrimestre a partir del lanzamiento del plan). Esta cifra se plantea con base en el presupuesto (Anexo 4: presupuesto y Anexo 5: cronograma de ejecución de actividades) y la utilidad pretendida para el negocio.

Para lograr la rentabilidad de la nueva Línea de Servicios de Investigación se gestionarán actividades para conseguir recursos en:

- Búsqueda y aplicación a convocatorias de fundaciones, Colciencias, SECOP.
- Logro de convenios institucionales con fundaciones, academia u organismos públicos, para ser operador y adelantar propuestas de investigación social en los temas de interés de dichas entidades.

---

<sup>3</sup> Enlace Profesional es una red conformada por oficinas o centros de egresados y asociaciones profesionales de diferentes Instituciones, que promueven la creación y el fortalecimiento de políticas, programas y proyectos en beneficio de sus participantes, entre ellas, unificar y actualizar criterios de los rangos salariales de los profesionales a nivel nacional.

-Sponsorización de las marcas de software empleados en la realización de los trabajos de sistematización.

-Prestación efectiva de los servicios de desarrollo y orientación metodológica de propuestas de investigación, levantamiento de información y sistematización de datos.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Este trabajo presenta la experiencia de modelar un plan de mercadeo para la creación de una nueva oferta de una empresa de servicios.

Se encontraron aportes de diferentes teóricos desde lo conceptual y desde lo metodológico. Desde lo conceptual el valioso fundamento en los planteamientos de Kotler (2012), quien define términos e ilustra casos de diferentes organizaciones en sus escritos, y Malhotra (2008) que explica diferentes herramientas de investigación para recoger información del mercado; también los argumentos de Aldas (2013) ayudaron a concretar lo que resultó en la creación de una nueva marca. Desde lo metodológico la guía de Dolan (2000) fue fundamental e hizo aprehensible todos los pasos en la elaboración del plan.

Los resultados obtenidos con la aproximación investigativa validaron la oportunidad detectada por el realizador, dando soporte y motivando el ejercicio de estructurar el lanzamiento de la nueva oferta.

Como emprendedor el principal aprendizaje que se puede tomar de la experiencia de elaborar un plan de mercadeo de forma rigurosa y aplicada, es la importancia de fijarse una estrategia de largo plazo. La ruta estratégica facilita concentrarse en lo que se considera más importante y evaluar los esfuerzos y resultados para sostenerse o cambiar el rumbo.

Las labores de marketing no son una receta, pero se debe tener la decisión de ejecutar ciertas estrategias, iterar y evaluar la manera en cómo se desarrollan los negocios.

La recomendación e invitación para quienes tienen una idea de negocio es orientarse con personas y literatura que los ayude a enfocar sus esfuerzos, pero no quedarse planeando.

## Referencias

Aldas A. (2013). Wellcome to the Jungle. Editorial Liquid Thinking.

Ambrosio V. (2000). Plan de Marketing Paso a Paso. 1era edición. Prentice Hall.

Clow & Baak (2010). Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing. 4ª edición. Pearson Educación.

Colciencias (2017). Modelo de Medición de Grupos de Investigación, Desarrollo Tecnológico o de Innovación y de Reconocimiento de Investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, año 2017.

Comisión de Regulación de Comunicaciones CRC (2017). Hoja de Ruta para asumir la transformación digital en Colombia <https://www.crcm.gov.co/es/pagina/hoja-ruta-economia-digital>

Confecámaras (enero de 2018). Informe Dinámica Empresarial 2017.

[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe\\_dinámica\\_empresarial/Informe\\_de\\_Dinámica\\_Empresarial\\_2017.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe_dinámica_empresarial/Informe_de_Dinámica_Empresarial_2017.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, DanSocial (2007) en la Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado. Recuperado de <http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/cartilla%20asociaciones,%20fundaciones%20y%20redes%20de%20voluntariado.pdf>

Dinero (febrero de 2017). Los retos que enfrentan las mipymes en Colombia  
<http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586>

Dinero (agosto de 2015). Colombia le apuesta a la ciencia, tecnología e innovación para alcanzar el desarrollo) <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/inversiones-ciencia-tecnologia-innovacion-colombia/212458>

Dinero (diciembre de 2017). ¿Cómo le irá a la economía colombiana en 2018?.  
<http://www.dinero.com/edicion-impres/informe-especial/articulo/panorama-de-la-economia-2018/253345>

Dolan R. (2000) Comentario sobre estrategia de marketing Harvar Bussines School, 504S13.

El Espectador (noviembre de 2017) ¿Cómo va Colombia en desarrollo tecnológico?  
<https://www.elespectador.com/economia/como-va-colombia-en-desarrollo-tecnologico-articulo-725235>

Fernández R. (2014) Manual para elaborar un plan de mercadotecnia. Thomson. 3ra edición. Recuperado de <http://es.slideshare.net/rami643/manual-para-elaborar-plan-de-mercadeo1>.

García Manuel M. (2005). Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión. Esic Editorial.

Hawkins, Del I et al. (2004). Comportamiento del Consumidor. Construyendo estrategias de marketing. 9° Edición. México: Ed. Mc Graw Hill.

Hernández, M. (2014). Cali la ciudad de las fundaciones: un panorama sociológico de las entidades sin ánimo de lucro. Presentación de cuatro organizaciones no gubernamentales (ONG) con énfasis ambiental. Universidad del Valle. Cali.

Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7593/1/0508698-p-14-s.pdf>

Hiebing & Cooper (2003). Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. McGraw Hill.

Kotler & Armstrong (2012). Marketing. Pearson Educación. 14a edición.

Kotler & Keller (2012). Dirección de Marketing. Pearson Educación. 14a edición.

Malhotra, Naresh K. (2008). Investigación De Mercados. 5a edición. Pearson Educación.

Nagle T. Hogan J. y Zale J. (2010). The Strategy and Tactics of Pricing. 5a edición. Prentice Hall.

Osterwalder & Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Deusto.

Portafolio (julio de 2016). Colombia ya cuenta con 160.000 S.A.S. creadas.

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombia-cuenta-160-000-s-s-creadas-104570>).

Portafolio (agosto de 2017). Economía colombiana creció 1,3 por ciento en el segundo trimestre. <http://www.portafolio.co/economia/comportamiento-de-la-economia-colombiana-2017-508716>

Roberts, K. (Ed). (2004). Lovemarks- The future beyond brands. Barcelona, España.

Unión Internacional de Telecomunicaciones (2017). Informe sobre la Medición de la Sociedad de la Información de 2017. UIT. CH-1211 Ginebra, Suiza

## Anexos

### Anexo 1. Matriz DOFA Track Comunicación.

	<b>Fortalezas.</b>	<b>Debilidades.</b>
<b>PRODUCTO</b>	Ser una empresa constituida como S.A.S.	Direccionamiento estratégico del negocio a largo plazo.  Falta de cultura corporativa o identidad organizacional.  Esfuerzos de marketing esporádicos y desprendidos de una estrategia.
	Modelos de negocio diferenciados para cada servicio. (Anexo XX. Modelos de negocio de los servicios de Track Comunicación).	Modelos de negocio desaprovechados por falta de operación y actualización.
	Tiene una identidad de marca establecida.	El nombre es largo, difícil de pronunciar y de poca recordación.
	Tiene una variada oferta de servicios relacionados y/o complementarios.	No existe una clara ventaja competitiva o beneficio ofrecido para cada servicio.  Los servicios ofrecidos son vistos como algo técnico.
	Público objetivo definido para cada servicio.	Necesidad de evolucionar de la determinación de un público objetivo a un cliente-comprador.
	Selección de colaboradores altamente calificados y adecuados para cada servicio.	La dedicación de tiempo del talento humano convocado para cada proyecto es parcial y operativa.  No ofrece estabilidad laboral.
	Flexibilidad operativa por ser liviana laboralmente.	Falta licenciamiento de software y actualización de equipos.
	Manejo financiero y contable organizado para cumplimiento de obligaciones.	Manejo de la parte contable para mejorar los indicadores financieros y mostrar mayor fortaleza para asumir proyectos robustos.

	Equipos de registro y software necesarios para prestar los servicios que ofrece.	
	Experiencia y conocimiento en temas de RSE.	No hay un aliado experto en temas SISO y de RSE.
	Know How (conceptualmente fuertes).	Clientes por proyectos de corto plazo.
PLAZA	Posibilidad de atender múltiples sectores: empresa privada, gobierno, instituciones públicas, fundaciones, gremios, comunidad.	
	Ubicuidad-cobertura (para los servicios de redacción, conceptualización de campañas y creación de guiones).	No se tiene una estrategia de venta consultiva a los clientes (visitas, frecuencia de contactos).
	Alimenta una base de datos de potenciales clientes.	Debe actualizar y gestionar la base de datos para establecer contactos.
	Dispone de diferentes medios de contacto: teléfono, celular, mail, que están permanentemente atendidos.	Pensamiento localista.
PROMOCIÓN	Promociona la identidad de marca.	No hay una estrategia de arquitectura de marca.
	Promociona los servicios por voz a voz: referidos, y por internet: sitio web, redes sociales (Facebook, YouTube) y correo electrónico.	Debe definir una estrategia de promoción según el tipo de clientes para cada servicio.  No hay una estrategia que comunique la relación complementaria entre la oferta de servicios.
	Identifica los beneficios y oferta de valor para cada tipo de servicios.	La oferta de valor para cada servicio no es percibida por el cliente y/o comunicada de manera eficiente.
		Debe analizar sistemáticamente los resultados de la promoción para convertir visitas o visualizaciones a prospectos de clientes-compradores.

PRECIO	<p>Maneja un listado de tarifas construido con base en una pesquisa en diferentes portales de asociaciones que tienen servicios relacionados (Asociación Colombiana de Locutores ACL, Adgora: asociación de empresas de la industria publicitaria; resolución 1948 de 2013 del Ministerio de salud y protección social para honorarios y prestación de servicios).</p>	<p>No maneja un listado de tarifas estándar.</p>
		<p>No existe una estrategia de pricing por segmentos y beneficios de valor.</p> <p>Se compite por el precio con otras empresas o freelancers. Las empresas que buscan este tipo de servicios generalmente seleccionan la oferta más barata.</p>

	Oportunidades.	Amenazas.
PRODUCTO	<p>Región vallecaucana atractiva para inversionistas.</p> <p>Apertura de Colombia a diferentes mercados internacionales.</p>	<p>Pocas barreras de entrada para nuevos competidores.</p>
	<p>Pymes como motor de la economía nacional.</p>	<p>Descenso de número de sociedades constituidas, sobre todo en el sector de actividades de consultoría de gestión y comercio e información y comunicaciones.</p> <p>Empresas con poco capital para invertir en temas de comunicación e investigación.</p> <p>Percepción de desaceleración económica en las pymes del sector servicios.</p> <p>Alta carga impositiva para las empresas.</p> <p>Incremento de impuestos y regulaciones.</p>
	<p>Los servicios sociales están dentro de los tres sectores de mayor repunte económico en 2017.</p>	
	<p>Políticas que estimulan la innovación y las empresas TIC.</p>	<p>Incertidumbre política, social y económica para el 2018.</p>
	<p>Interés creciente en temas de responsabilidad social empresarial RSE.</p>	<p>ARLs como avalados oficiales para temas de salud ocupacional y seguridad industrial.</p>
	<p>Mayor información y conciencia sobre temas ambientales, sociales, económicos y políticos</p>	<p>La explosión de medios de expresión genera desinformación y confusión.</p>

	por parte de la sociedad.	
	Necesidad de las empresas o instituciones para conocer las opiniones de sus públicos y poder tomar acciones proactivas, reactivas y predictivas.	
	Poca oferta de evaluación del impacto de servicios relacionados con comunicación.	
PLAZA	Crecimiento en la conectividad, para colocar los servicios de la Empresa a disposición de los clientes.	
	Licitaciones y convocatorias para trabajar con entidades públicas, privadas y fundaciones.	
PROMOCIÓN	Múltiples plataformas para promocionar la oferta de servicios de la Empresa.	Saturación de los canales virtuales.
PRECIO	Inflación baja y controlada promueve la inversión de las empresas y personas en nuevos proyectos.	No existe un consenso de tarifas en el gremio de servicios relacionados.
		Cambios dramáticos en la política cambiara.

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 2. Encuesta Línea de Servicios de Investigación.

### Encuesta Línea de Servicios de Investigación.

Como parte de mi trabajo de grado me encuentro realizando una investigación de mercado para determinar la oportunidad de ofrecer una Línea de Servicios de Investigación. Es muy importante conocer su opinión acerca de los servicios planteados, por eso solicito su ayuda para responder la siguiente encuesta

Como parte de mi trabajo de grado me encuentro realizando una investigación de mercado para determinar la oportunidad de ofrecer un **Portafolio de Servicios de Investigación** que trabaje en:

- **Diseño de propuestas de investigación/intervención:**  
-Metodologías de investigación.

- Fichas de revisión documental.
- Guías de pruebas piloto.

- **Levantamiento de información en campo:**

- Encuestas.
- Diarios de campo.
- Entrevistas.
- Etnografías.
- Grupos focales.
- Aplicación de pruebas piloto.
- Mystery shopper (Cliente incógnito).

- **Procesamiento y Análisis de Datos:**

- Sistematización de información.
- Clasificación de datos en software especializados.
- Análisis cualitativos.
- Análisis descriptivos.

Es muy importante conocer su opinión acerca de los servicios planteados, por eso solicito su ayuda para responder la siguiente encuesta.

1. ¿Ha contratado antes alguno de los servicios mencionados?
  - a. Sí.
  - b. No.
  
2. ¿Con qué empresa ha contratado o contrata este tipo de servicios?
 

---
  
3. Señale qué servicio o servicios ha contratado.
  - a. Diseño de propuestas de investigación/intervención:
  - b. Metodologías de investigación.
  - c. Fichas de revisión documental.
  - d. Guías de pruebas piloto.
  - e. Levantamiento de información en campo:
  - f. Encuestas.
  - g. Diarios de campo.
  - h. Entrevistas.
  - i. Etnografías.
  - j. Grupos focales.
  - k. Aplicación de pruebas piloto.
  - l. Mystery shopper.
  - m. Procesamiento y Análisis de Datos:
  - n. Sistematización de información.
  - o. Clasificación de datos en software especializados.
  - p. Análisis cualitativos.
  - q. Análisis descriptivos.
  
4. ¿Con qué frecuencia contrata este tipo de servicios?
  - a. Una vez al año.
  - b. Una vez cada 6 meses.
  - c. Una vez cada 3 meses.
  - d. Mensualmente.

- 5. Señale lo que más valora de la empresa que le ha prestado estos servicios.
  - a. Puntualidad.
  - b. Apoyo en la gestión.
  - c. Buen servicio.
  - d. Confidencialidad.
  - e. Experiencia.
  - f. Acompañamiento constante.
  - g. Precio cómodo.
  - h. Servicio integral.
  - i. Formas de pago.
  - j. Personal asignado.
  
- 6. ¿Cómo se enteró usted de esa empresa?
  - a. Internet.
  - b. Redes sociales.
  - c. Correo electrónico.
  - d. Periódicos / Revistas.
  - e. Radio.
  - f. Televisión.
  - g. Referencia de un conocido.
  - h. Visita de un vendedor.
  - i. Otro. Cuál \_\_\_\_\_
  
- 7. ¿Cuánto ha pagado mensualmente por este tipo de servicios?
  - a. De 0 a 1 millón de pesos.
  - b. De 1 a 3 millones de pesos.
  - c. De 3 a 6 millones de pesos
  - d. De 6 a 9 millones de pesos.
  - e. Más de 9 millones de pesos.
  
- 8. En su empresa o trabajo ¿Quién toma la decisión de contratar este tipo de servicios?
  
- 9. ¿Qué haría que contratara otra empresa de servicios de investigación?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

La encuesta ha terminado.

Muchas gracias por su colaboración.

### Anexo 3: Codificación encuesta Línea de Servicios de Investigación Track

#### Comunicación.

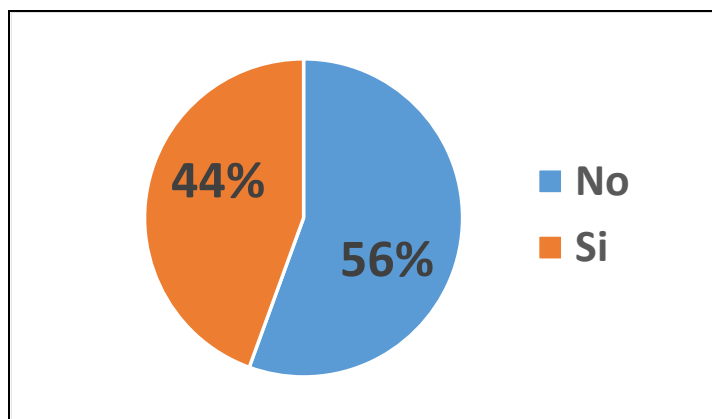
Tabla 3. Relación de segmentos y áreas consultados.

	Alimentos	Educacion	Financiero	Hogar	Químicos	Salud	Social	TOTAL
Academia		1				1	3	5
Empresas	1		1	1	1		1	5
ONG's						1	3	4
Público		1				1	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>18</b>

Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

La tabla 5 muestra la relación entre los segmentos indagados y las áreas a las que pertenecen: De la Academia: 1 estudiante de maestría en salud pública, 2 investigadores sociales, 1 profesor de comunicación y 1 directivo de un área de educación. De las Empresas: 1 gerente de marca de una empresa de alimentos, 1 gerente de mercadeo de una firma financiera, 1 gerente comercial de una empresa de productos para el hogar, 1 gerente de ventas corporativas de una empresa de productos químicos y 1 empresario de una firma consultora en innovación social. De las Fundaciones y ONGs: 1 directivo de una fundación con enfoque en temas de salud sexual y reproductiva y 3 directivos de fundaciones de carácter social (1 que trabaja en temas sociales, otro en observación de políticas públicas y 1 perteneciente a empresa privada). Organismos públicos: 1 director de proyectos de secretaría de salud, 1 coordinador de diferentes áreas de un proyecto de la secretaría de educación y 2 analistas de una unidad que trabaja con el gobierno central en diferentes territorios.

Gráfico 5. ¿Ha contratado antes alguno de los servicios de investigación mencionados?



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Tabla 4. Relación de segmentos y áreas consultados. Respuesta SI.

	Alimentos	Educación	Financiero	Hogar	Químicos	Salud	Social	TOTAL
Academia							3	3
Empresas	1		1		1		1	4
ONG's								0
Público		1						1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

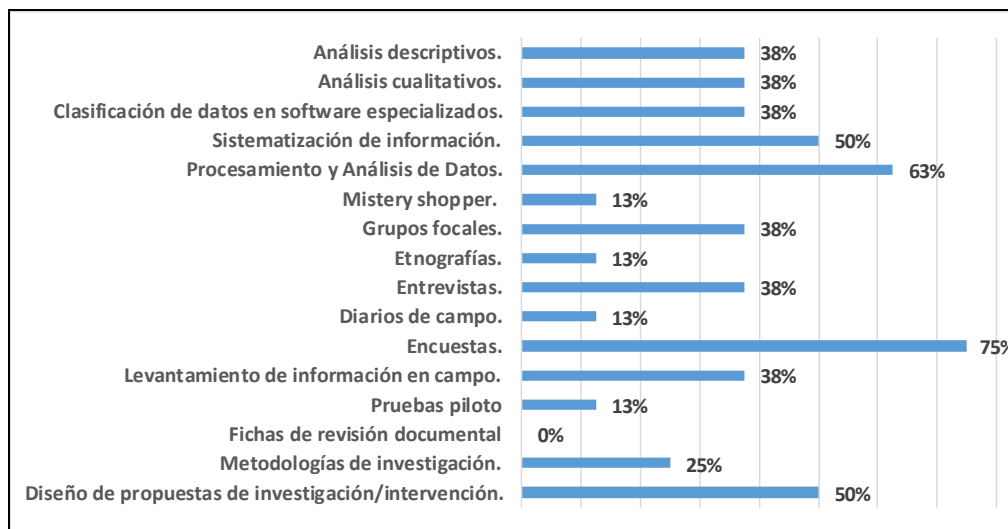
Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Tabla 5. ¿Con qué empresa(s) ha contratado o contrata este tipo de servicios?

Inspired, Millward Brown, Nielsen, Ipsos	1
Ipsos, Total Marketing Group, Tecnología y Gerencia	1
No recuerdo	1
Personas naturales	4
Universidades	1

Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Gráfico 6. ¿Qué servicios de este tipo ha contratado?



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

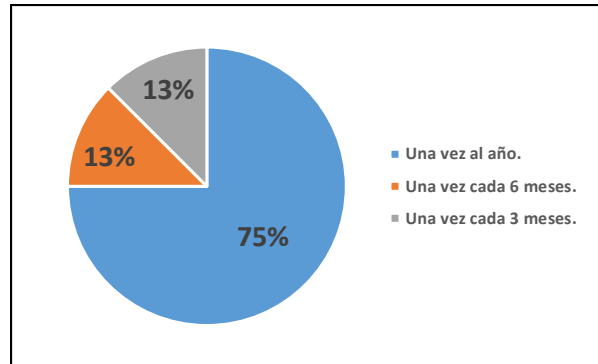
Para indagar sobre el servicio que más se contrata se hizo un listado del portafolio que la Empresa estaría en capacidad de ofrecer, que se clasifica en 3 grandes áreas, cada uno con sus propias actividades:

(1) Diseño de propuestas de investigación/intervención, que incluye la elaboración de metodologías de investigación, fichas de revisión documental y guías de pruebas piloto.

(2) Levantamiento de información en campo, que involucra actividades como: diarios de campo, encuestas, entrevistas, etnografías, grupos focales, mystery shopper (o cliente incógnito) y la aplicación de pruebas piloto.

(3) Procesamiento y Análisis de Datos, que implica la sistematización de información, la clasificación de datos en software especializados y los análisis cualitativos y descriptivos.

Gráfico 7. ¿Con qué frecuencia contrata este tipo de servicios?



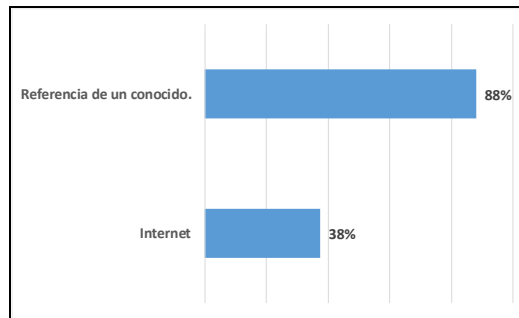
Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Gráfico 8. ¿Qué es lo que más valora de la empresa que le ha prestado estos servicios?



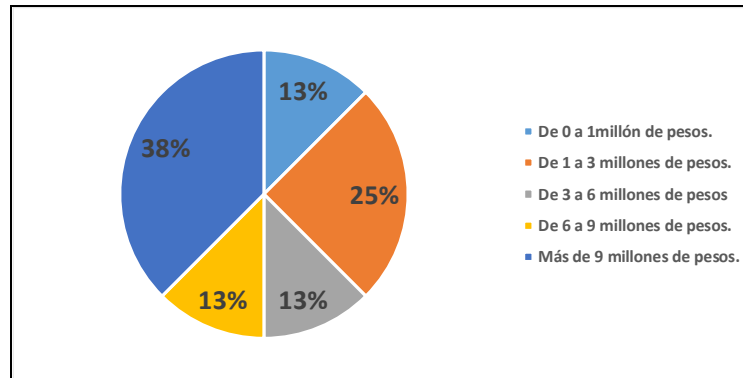
Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Gráfico 9. ¿Cómo se enteró usted de esa empresa?



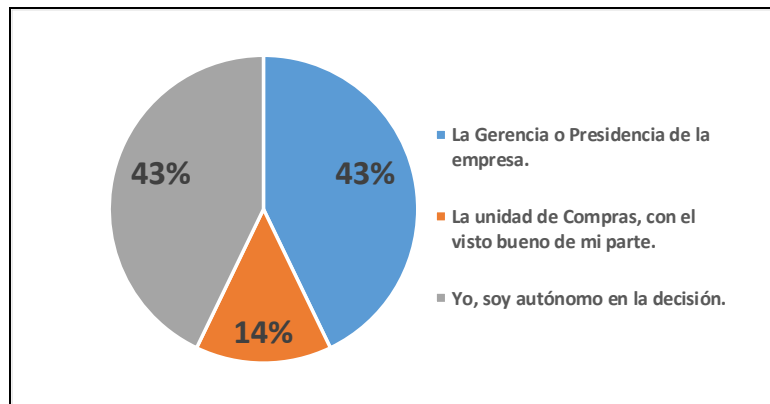
Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Gráfico 10. ¿Cuánto ha pagado mensualmente por este tipo de servicios?



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Gráfico 11. En su empresa o trabajo ¿Quién toma la decisión de contratar este tipo de servicios?



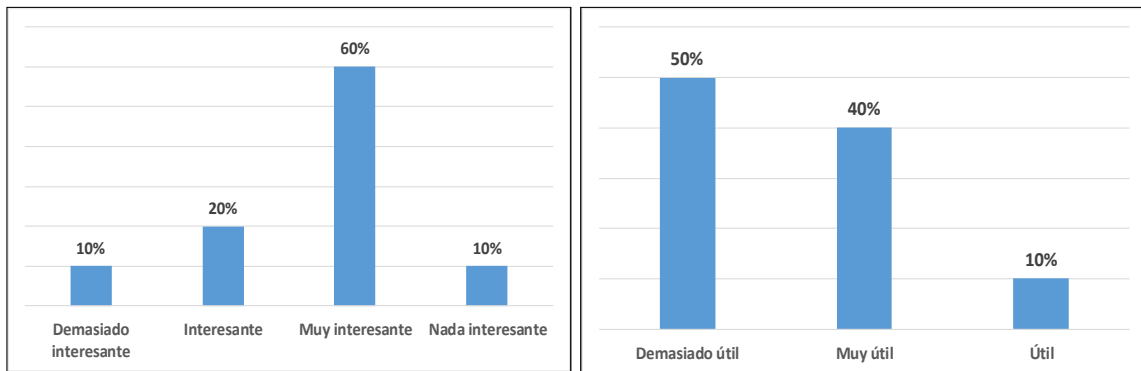
Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Tabla 6. Relación de segmentos y áreas consultados. Respuesta NO.

	Alimentos	Educacion	Financiero	Hogar	Químicos	Salud	Social	TOTAL
Academia		1				1		2
Empresas				1				1
ONG's						1	3	4
Público						1	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>10</b>

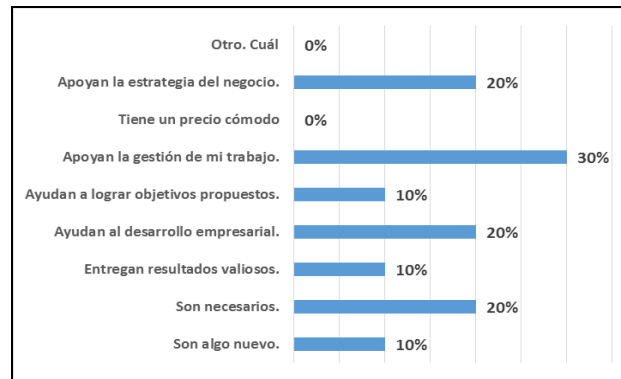
Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Gráfico 12. ¿Qué tan interesante / útil le resultan este tipo de servicios?



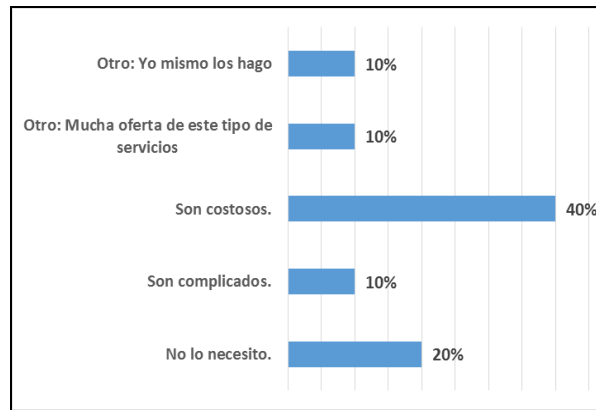
Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Gráfico 13. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen de este tipo de servicios?



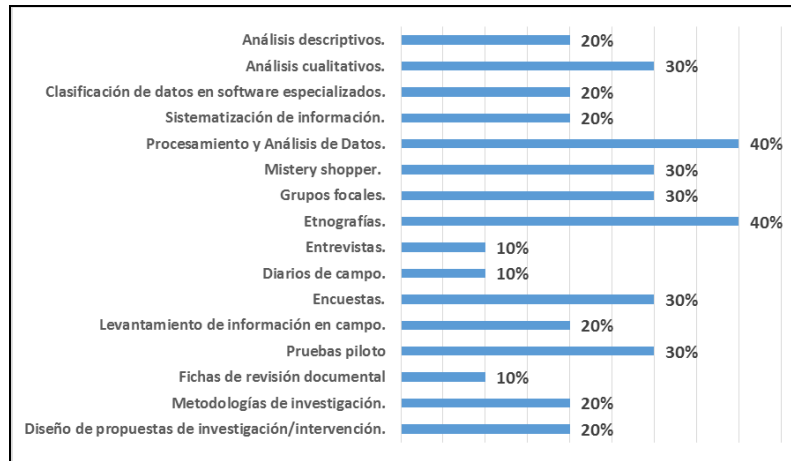
Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Gráfico 14. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos NO le atraen de este tipo de servicios?



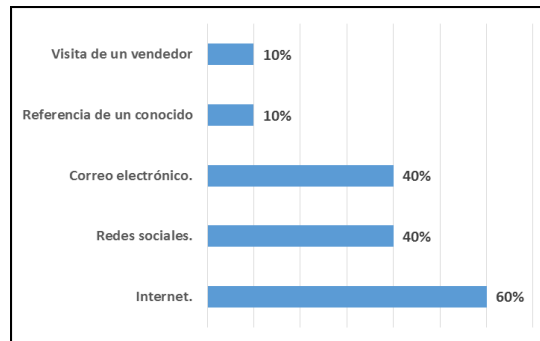
Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Gráfico 15. Señale cuál o cuáles de los servicios descritos le generan mayor interés.



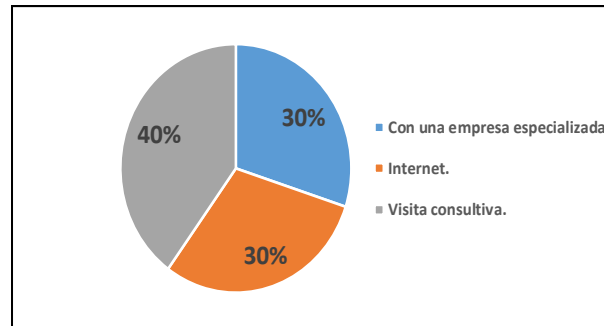
Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Gráfico 16. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre este servicio?



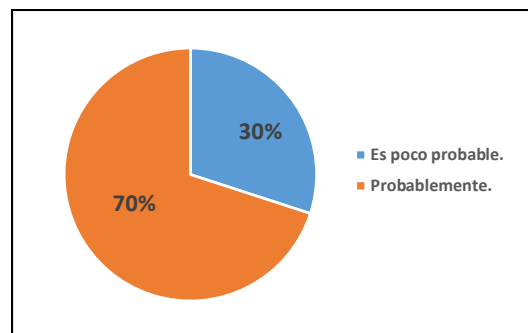
Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Gráfico 17. ¿En qué lugar o lugares le gustaría poder contratar y/o utilizar el servicio?



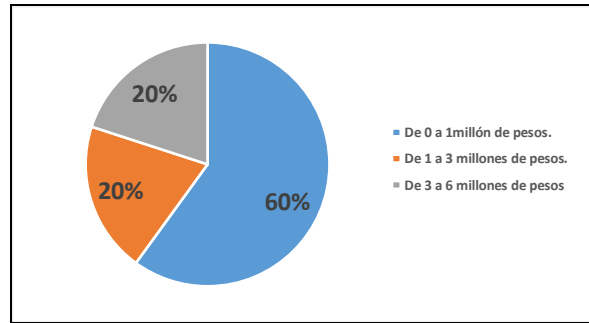
Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Gráfico 18. ¿Contrataría este tipo de servicios?



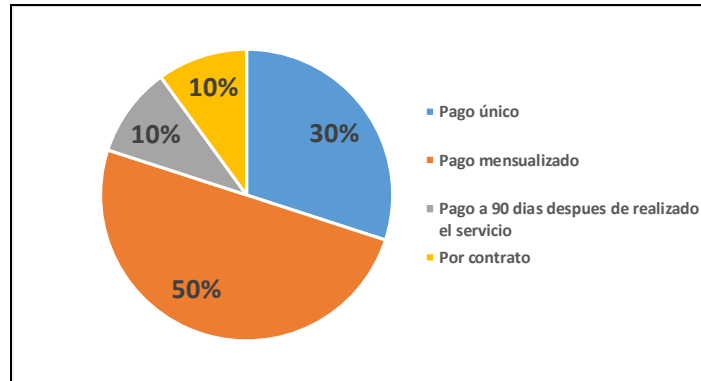
Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Gráfico 19. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir mensualmente para contar con este tipo de servicios?



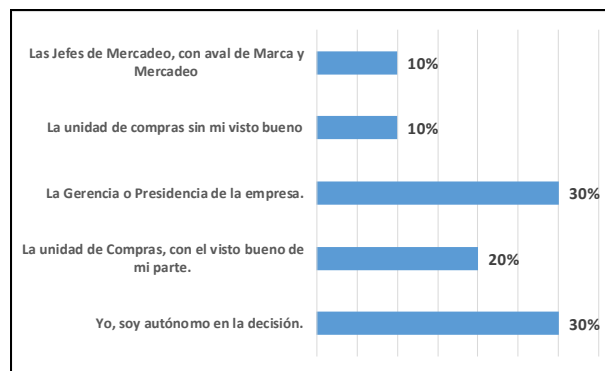
Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Gráfico 20. ¿Cómo preferiría pagar este tipo de servicios?



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Gráfico 21. En su empresa o trabajo ¿Quién toma la decisión de contratar servicios de este tipo?



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Finalmente, a la consulta sobre las 3 razones para contratar este tipo de servicios se recibieron amplios comentarios que se agruparon en las siguientes frases:

“Cuando quiero iniciar un proyecto, para disminuir el riesgo de las decisiones que debo tomar y tener mayor asertividad en los lanzamientos de nuevos productos”.

“Para realizar estudios de mercado, diseño de propuestas y clasificación de datos”.

“Como apoyo para cuando no disponga de tiempo y capacidad suficiente para realizar trabajos y aplicar técnicas de investigación”.

“Para ahorrar tiempo y para agregar valor a la labor que estoy desempeñando”.

## Anexo 4: Presupuesto.

Tabla 7. Presupuesto año 1 y 2 Línea de Servicios INDICA ICM.

PRESUPUESTO PLAN DE MERCADEO LINEA DE SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN INDICA ICM 2018										
Objetivo General: estimular la demanda										
Objetivo	Estrategia	Tácticas	Indicador	AÑO 1			AÑO 2			
				Valor	Cant/Rend Año	Total Anual	Valor	Aumento IPC	Cant/Rend Año	Total Anual
Articular la nueva oferta de servicios de investigación a la Empresa	Conceptualización de la marca	Cambio razón social	Recibo de trámite	\$ 21,800	1	\$ 21,800	\$ -	\$ -	1	\$ -
		Cambióde RUT	Documento DIAN	\$ -	1	\$ -	\$ -	\$ -	1	\$ -
		Registro de marca	Registro de marca	\$ 1,000,000	0.04167	\$ 41,667	\$1,000,000	\$ 1,050,000	0.04167	\$ 43,750.00
	Estudio de mercado	Plan de mercadeo	Ejecución	\$ 2,000,000	1	\$ 2,000,000	\$ 800,000	\$ 840,000	1	\$ 840,000.00
		Creación de identidad gráfica	Diseño de logotipo	Manual de identidad gráfica	\$ -	1	\$ 300,000	\$ -	\$ -	1
	Diseño tarjeta de presentación									
	Diseño carpeta-brochure									
	Impresión tarjetas	Impresiones	\$ 1,000	1000	\$ 1,000,000	\$ -	\$ -	1000	\$ -	
Impresión carpetas		Impresiones	\$ 10,000	50	\$ 500,000	\$ 10,000	\$ 10,500	50	\$ 525,000	
Impresión facturas		Impresiones	\$ 150,000	1	\$ 150,000	\$ -	\$ -	1	\$ -	
Configurar la unidad de negocio de Servicios de Investigación	Buscar de talento humano	Profesional de lider inv	Selección y Contratación	\$ 5,000,000	12	\$ 60,000,000	\$5,000,000	\$ 5,250,000	12	\$ 63,000,000
		Profesional técnico	Selección y Contratación	\$ 1,800,000	12	\$ 21,600,000	\$1,800,000	\$ 1,890,000	12	\$ 22,680,000
		Seguridad social nomina	Pago	\$ 1,702,000	12	\$ 20,424,000	\$1,702,000	\$ 1,787,100	12	\$ 21,445,200
		Prestaciones sociales nómina	Pago	\$ 1,484,667	12	\$ 17,816,004	\$1,484,667	\$ 1,558,900	12	\$ 18,706,804
		Alquiler oficina	Pago	\$ 120,000	12	\$ 1,440,000	\$ 120,000	\$ 126,000	12	\$ 1,512,000
		Servicios públicos	Pago	\$ 30,000	12	\$ 360,000	\$ 30,000	\$ 31,500	12	\$ 378,000
		Internet	Pago	\$ 40,000	12	\$ 480,000	\$ 40,000	\$ 42,000	12	\$ 504,000
		Computador portatil 1	Compra	\$ 3,000,000	1	\$ 3,000,000	\$ -	\$ -	1	\$ -
		Computador portatil 2	Compra	\$ 1,200,000	1	\$ 1,200,000	\$ -	\$ -	1	\$ -
		Disponer del espacio físico y los insumos	Equipos de registro (audio o video)	Uso	\$ -	1	\$ -	\$ -	\$ -	1
	Compra de licencias software		Adquisición	\$ 1,000,000	1	\$ 1,000,000	\$1,000,000	\$ 1,050,000	1	\$ 1,050,000
	Equipos de almacenamiento		Compra	\$ 230,000	1	\$ 230,000	\$ -	\$ -	1	\$ -
	Celular		Uso	\$ -	1	\$ -	\$ -	\$ -	1	\$ -
	Plan celular		Pago	\$ 150,000	12	\$ 1,800,000	\$ 150,000	\$ 157,500	12	\$ 1,890,000
	Papelería e insumos		Promedio de compra	\$ 100,000	4	\$ 400,000	\$ 100,000	\$ 105,000	4	\$ 420,000
	Mantenimiento de equipos		Número de servicios	\$ 40,000	4	\$ 160,000	\$ 40,000	\$ 42,000	4	\$ 168,000
	Transporte		Número de servicios	\$ 80,000	12	\$ 960,000	\$ 80,000	\$ 84,000	12	\$ 1,008,000
	Gastos de representación		Comprobantes de pago	\$ 100,000	12	\$ 1,200,000	\$ 100,000	\$ 105,000	12	\$ 1,260,000
	Conformación grupo de investigación		Hoja de vida investigadores CV-lac	Actualización realizada	\$ -	1	\$ -	\$ -	\$ -	1
		Hoja de vida Grup-LAC	Creación realizada	\$ -	1	\$ -	\$ -	\$ -	1	\$ -
Alianzas con grupos de investigación		Gestiones realizadas	\$ -	5	\$ -	\$ -	\$ -	5	\$ -	
Permitir que los clientes nos encuentren	Creación y administración de sitio web y redes sociales	Dominio web anual	Adquisición	\$ 30,000	1	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 31,500	1	\$ 31,500
		Hosting web anual	Adquisición	\$ 238,000	1	\$ 238,000	\$ 238,000	\$ 249,900	1	\$ 249,900
		Sitio web	Desarrollo	\$ 1,000,000	1	\$ 1,000,000	\$1,000,000	\$ 1,050,000	1	\$ 1,050,000
		Actualización	\$ -	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	1	\$ -
	Canal Youtube	Perfil en LinkedIn	Desarrollo	\$ -	1	\$ -	\$ -	\$ -	1	\$ -
		Actualización	\$ -	12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	12	\$ -
		Desarrollo	\$ -	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	1	\$ -
		Actualización	\$ -	12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	12	\$ -
Cuenta de Skype y/o Zoom	Creación y uso	\$ -	12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	12	\$ -	
Dar a conocer la Línea de Servicios de Investigación	Buscar alianzas-convenios.	Llamadas	Número de llamadas	\$ -	12	\$ -	\$ -	\$ -	12	\$ -
		Participación en eventos	Número de asistencias	\$ -	3	\$ -	\$ -	\$ -	3	\$ -
		Lobbying	Número de visitas	\$ -	4	\$ -	\$ -	\$ -	4	\$ -
		Desayunos de presentación	Número de eventos	\$ -	4	\$ -	\$ -	\$ -	4	\$ -
	Gestión de base de datos	Creación de base de datos	Excel con base de datos	\$ -	1	\$ -	\$ -	\$ -	1	\$ -
		Actualización de base datos	Número de ingresos x mes	\$ -	5	\$ -	\$ -	\$ -	5	\$ -
	Campaña SEM en redes	Mailing	Número de envíos	\$ -	12	\$ -	\$ -	\$ -	6	\$ -
		Google adwords	Número de conversiones	\$ -		\$ -	\$1,500,000	\$ 1,575,000	3	\$ 4,725,000
		Marketing en LinkedIn	Número de nuevo contactos	\$ -		\$ -	\$ 500,000	\$ 525,000	3	\$ 1,575,000
		Realización clips en Youtube	Producciones	\$ -	6	\$ -	\$ -	\$ -	6	\$ -
Freepress	Generación de noticias	\$ 100,000	6	\$ 600,000	\$ 100,000	\$ 105,000	6	\$ 630,000		
Diseño gráfico	Diseños entregados y aprobados	\$ 200,000	12	\$ 2,400,000	\$ 200,000	\$ 210,000	12	\$ 2,520,000		
Capturar valor y retabilizar la Oferta	Participación en convocatorias	Búsqueda diaria	Oportunidades identificadas	\$ -	12	\$ -	\$ -	\$ -	12	\$ -
		Aplicación	Número de aplicaciones	\$ -	3	\$ -	\$ -	\$ -	3	\$ -
	Visitas de venta consultiva		Número de facturas	\$ -	12	\$ -	\$ -	\$ -	12	\$ -
		Llamadas	Número de nuevos contactos	\$ -	8	\$ -	\$ -	\$ -	8	\$ -
	Buscar alianzas-convenios.	Participación en eventos	Número de asistencias	\$ -	6	\$ -	\$ -	\$ -	6	\$ -
		Lobbying	Número de visitas	\$ -	2	\$ -	\$ -	\$ -	2	\$ -
Desayunos de presentación	Número de socializaciones	\$ -	3	\$ -	\$ -	\$ -	3	\$ -		
				ANUAL			ANUAL			
				SUBTOTAL			SUBTOTAL			
				AIU			AIU			
				Administración 5%			Administración 5%			
				Imprevistos 5%			Imprevistos 5%			
				Utilidad 20%			Utilidad 20%			
				TOTAL			TOTAL			

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5: Cronograma de ejecución de actividades.

Tabla 8. Cronograma de ejecución de actividades.

CRONOGRAMA EJECUCIÓN PRESUPUESTO PLAN DE MERCADEO LINEA DE SERVICIOS DE INVESTIGACION INDICA ICM 2018																										
Objetivo	Estrategia	Tácticas	Indicador	Cant/Rend Año	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12										
Articular la nueva oferta de servicios de investigación a la Empresa	Conceptualización de la marca	Cambio razón social	Recibo de trámite	1																						
		Cambióde RUT	Documento DIAN	1																						
		Registro de marca	Registro de marca	0.04167																						
	Estudio de mercado	Plan de mercadeo	Ejecución y evaluación	Ejecución y evaluación	1																					
	Creación de identidad gráfica	Diseño de logotipo Diseño tarjeta de presentación Diseño carpeta-brochure	Manual de identidad gráfica	Manual de identidad gráfica	1																					
						Impresiones	Impresiones	1000																		
									Impresiones	Impresiones	50															
												Impresiones	Impresiones	1												
Configurar la unidad de negocio de Servicios de Investigación	Buscar de talento humano	Profesional de lider inv	Selección y Contratación	12																						
		Profesional técnico	Selección y Contratación	12																						
		Seguridad social nomina	Pago	12																						
		Prestaciones sociales nómina	Pago	12																						
		Alquiler oficina	Pago	12																						
	Disponer del espacio físico y los insumos	Equipos de registro (audio o video) Compra de licencias software Equipos de almacenamiento Celular Plan celular Papelería e insumos Mantenimiento de equipos Transporte Gastos de representación	Equipos de registro (audio o video) Compra de licencias software Equipos de almacenamiento Celular Plan celular Papelería e insumos Mantenimiento de equipos Transporte Gastos de representación	Equipos de registro (audio o video) Compra de licencias software Equipos de almacenamiento Celular Plan celular Papelería e insumos Mantenimiento de equipos Transporte Gastos de representación	Equipos de registro (audio o video) Compra de licencias software Equipos de almacenamiento Celular Plan celular Papelería e insumos Mantenimiento de equipos Transporte Gastos de representación	Equipos de registro (audio o video) Compra de licencias software Equipos de almacenamiento Celular Plan celular Papelería e insumos Mantenimiento de equipos Transporte Gastos de representación																				
							Equipos de almacenamiento	Compra	1																	
							Celular	Uso	1																	
							Plan celular	Pago	12																	
							Papelería e insumos	Promedio de compra	4																	
							Mantenimiento de equipos	Número de servicios	4																	
							Transporte	Número de servicios	12																	
							Gastos de representación	Comprobantes de pago	12																	
							Conformación grupo de investigación	Hoja de vida investigadores CV-lac Hoja de vida Grup-LAC Alianzas con grupos de investigación	Hoja de vida investigadores CV-lac Hoja de vida Grup-LAC Alianzas con grupos de investigación	Hoja de vida investigadores CV-lac Hoja de vida Grup-LAC Alianzas con grupos de investigación	Hoja de vida investigadores CV-lac Hoja de vida Grup-LAC Alianzas con grupos de investigación	Hoja de vida investigadores CV-lac Hoja de vida Grup-LAC Alianzas con grupos de investigación	Hoja de vida investigadores CV-lac Hoja de vida Grup-LAC Alianzas con grupos de investigación													
														Actualización realizada	1											
														Creación realizada	1											
							Permitir que los clientes nos encuentren	Creación y administración de sitio web y redes sociales	Dominio web anual Hosting web anual Sitio web Perfil en LinkedIn Canal Youtube Cuenta de Skype y/o Zoom	Dominio web anual Hosting web anual Sitio web Perfil en LinkedIn Canal Youtube Cuenta de Skype y/o Zoom	Dominio web anual Hosting web anual Sitio web Perfil en LinkedIn Canal Youtube Cuenta de Skype y/o Zoom	Dominio web anual Hosting web anual Sitio web Perfil en LinkedIn Canal Youtube Cuenta de Skype y/o Zoom	Dominio web anual Hosting web anual Sitio web Perfil en LinkedIn Canal Youtube Cuenta de Skype y/o Zoom													
														Adquisición	1											
														Adquisición	1											
														Desarrollo	1											
Actualización	1																									
Desarrollo	1																									
Actualización	12																									
Desarrollo	1																									
Actualización	12																									
Creación y uso	12																									
Dar a conocer la Línea de Servicios de Investigación	Buscar alianzas convenios.	Llamadas	Número de llamadas	12																						
		Participación en eventos	Número de asistencias	3																						
		Lobbying	Número de visitas	4																						
		Desayunos de presentación	Número de eventos	4																						
	Gestión de base de datos	Creación de base de datos	Excel con base de datos	1																						
		Actualización de base datos	Número de ingresos x mes	5																						
	Campaña SEM en redes	Mailing	Número de envíos	12																						
		Google adwords	Número de conversiones																							
		Marketing en LinkedIn	Número de nuevo contactos																							
		Realización clips en Youtube	Producciones	6																						
Diseño gráfico	Freepress	Generación de noticias	6																							
	Diseño gráfico	Diseños entregados y aprobados	12																							
Capturar valor y retabilar la Oferta	Participación en convocatorias	Búsqueda diaria	Oportunidades identificadas	12																						
		Aplicación	Número de aplicaciones	3																						
	Visitas de venta consultiva	Llamadas	Participación en eventos	Número de nuevos contactos	8																					
						Lobbying	Número de asistencias	6																		
	Desayunos de presentación	Lobbying	Número de visitas	2																						
					Desayunos de presentación	Lobbying	Número de socializaciones	3																		

Fuente: elaboración propia.