

IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DIGITAL ORIENTADA A LA GESTIÓN  
DE LAS TIC Y DEL COMERCIO ELECTRÓNICO PARA EL DESARROLLO  
COMPETITIVO DEL SECTOR DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA EN  
SANTANDER

Presentado por:

CRISTIAN DAVID GUTIERREZ ROJAS

Estudiante Maestría en Administración

Director:


ALBA PATRICIA GUZMÁN DUQUE, Ph.D.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS, Y CONTABLES

COLOMBIA

2018

	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
	ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO	
	HOJA:	1 de 1

<b>LUGAR DE LA SUSTENTACIÓN</b>	<b>FECHA</b> (dd-mm-aaaa)	<b>HORA</b> (hh:mm)
Sala de Juntas No. 1 - Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables - 2 Piso - Edificio Administrativo.	24/10/2019	04:00PM

**TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO**  
"IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DIGITAL ORIENTADA A LA GESTIÓN DE LAS TIC Y DEL COMERCIO ELECTRONICO PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DEL SECTOR DE CUERO CALZADO Y MARROQUINERÍA EN SANTANDER"

AUTORES	Número de Identificación	Código UNAB	Registro
CRISTIAN DAVID GUTIERREZ ROJAS	1098738043	U00094483	C6-6
<b>DIRECTOR</b>			
ALBA PATRICIA GUZMÁN DUQUE Ph.D.	30329089	U00095844	
<b>CODIRECTOR</b>			
N/A			
<b>ASESOR</b>			
N/A			

OBSERVACIONES AL TRABAJO DE GRADO:

**CALIFICACIÓN AL TRABAJO DE GRADO Y LA SUSTENTACIÓN PRESENTADA**

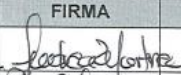



AUTORES	EVALUADOR		DIRECTOR		DOCENTE		CALIFICACIÓN FINAL
	Nota		Nota		Nota		
	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	
CRISTIAN DAVID GUTIERREZ ROJAS	4,7	5,0	5,0	5,0	4,8	5,0	4,9

Otorgar la calificación de: 4,9

(ACEPTADA) (A)  NO ACEPTADA (NA)  INCOMPLETA (I)

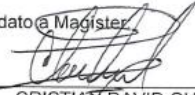
Recomendar para Meritorio	
Recomendar para Laureado	X

**DATOS COMISIÓN EVALUADORA TRABAJO DE GRADO**

	NOMBRE	FIRMA	CEDULA
Evaluador	ANDREA CATALINA MARTINEZ LOZADA Ph.D		52386352
Docente Curso Proyecto II	DIANA OLIVEROS CONTRERAS Ph.D		60265568
Director del Trabajo de Grado	ALBA PATRICIA GUZMAN DUQUE Ph.D		30329089
Coordinador Programa	MAURICIO MENDOZA GARCÍA Ph.D		88223688

Candidato a Magister

Fdo.

  
CRISTIAN DAVID GUTIERREZ ROJAS



<b>Elaborado por:</b> Coordinación Académica y Científica de la Maestría	<b>Revisado por:</b> Coordinación de posgrados de la Maestría	<b>Aprobado por:</b> Comité de Curricular Posgrados
---	--	--

## RESUMEN

### **IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DIGITAL ORIENTADA A LA GESTIÓN DE LAS TIC Y DEL COMERCIO ELECTRÓNICO PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DEL SECTOR DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA EN SANTANDER**

**Palabras Clave:** Comercio Electrónico, Marketing Digital, Teletrabajo, Apertura a la novedad, gestión TIC, Sector Calzado y Santander.

La presente investigación aplicada, diseñó e implementó una herramienta digital orientada a la gestión de las TIC y del comercio electrónico (introducción al panorama digital, evolución de la tecnología, marketing digital, métodos de pago online, páginas web, redes sociales, entre otros) para el desarrollo competitivo de las empresas del sector cuero, calzado y marroquinería en Santander.

Este proyecto es beneficiario de la convocatoria No. 771 de Colciencias para la Formación de Capital Humano de Alto Nivel para el Departamento de Santander 2016 – Modalidad de Maestría Nacional, y tiene su justificación en cuatro aspectos importantes.

En primer lugar, la investigación consideró los resultados obtenidos de un proyecto previo, el cual evidenció los inconvenientes que tienen los empresarios del sector para comercializar sus productos, quienes requieren soluciones para esta problemática. Precisamente, el proyecto se llamó *Diseño de un plan de capacitación en competencias digitales para el fortalecimiento del e-commerce en el sector de calzado en Bucaramanga*, está adscrito a la

Convocatoria N°002 del programa de Generación ConCiencia, vinculado al Grupo Estratégico en Investigación Organizacional, GENIO, clasificado en categoría A por Colciencias, y contó con el respaldo de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas, ACICAM, quienes facilitaron la comunicación, la organización, y la interacción con los empresarios.

Segundo, se utilizó una metodología de enfoque mixto con alcance correlacional y un diseño no experimental transversal. Con el enfoque cualitativo, se recopilaron fuentes literarias especializadas en comercio electrónico, marketing mix, marketing digital, teletrabajo, apertura a la novedad y del sector cuero, calzado y marroquinería en Santander. Posteriormente, con el enfoque cuantitativo, se realizaron análisis estadísticos que permitieron la validación del instrumento de medición, y la presentación de resultados sobre la información recopilada de los empresarios.

Tercero, para realizar el diagnóstico del sector, se utilizaron dos encuestas: 1) *E-commerce: competencias digitales en el sector del calzado para aumentar la competitividad utilizando las TIC al servicio del teletrabajo*, aplicada a 287 empresarios, este instrumento se utilizó para la elaboración del diagnóstico del estado actual del uso de las TIC en los procesos de comercialización del sector bajo 4 variables: aspectos demográficos, utilización del *ecommerce*, utilización de los medios sociales, adopción del teletrabajo y sus competencias; 2) *Instrumento de Evaluación del Comercio Electrónico, IECE*, se aplicó a un grupo focal seleccionado por ACICAM constituido por 20 empresarios, para analizar 6 dimensiones: internacionalización, conocimiento de comercio electrónico, marketing mix, marketing digital, apertura a la novedad y teletrabajo. Los dos instrumentos fueron digitales y las variables fueron medidas bajo la escala Likert (1 a 5, donde, 1=muy bajo, ..., y 5=muy alto). Las técnicas estadísticas utilizadas en la

investigación fueron: análisis descriptivos para la contextualización de la muestra; análisis bivalente para determinar la influencia y la relación entre las variables, y análisis factorial para la validación de los instrumentos. Con esta información, se obtuvo el diagnóstico del estado actual del uso del *e-commerce* en el sector Cuero, Calzado y Marroquinería de Santander, evidenciando un escaso conocimiento y aplicación de herramientas TIC en sus procesos de comercialización.

En cuarto lugar, con base en la información recopilada del diagnóstico, se determinó que los empresarios requerían de una herramienta para mejorar la comercialización de sus productos a través de internet. Precisamente, para aportar al mejoramiento de esta problemática, se diseñó la herramienta digital *Mundo Mediators*, para ofrecer a los empresarios del sector, la facilidad de conectarse con sus clientes con el uso de medios digitales, donde se destacan: la *internacionalización*, como segmento objetivo para aumentar la demanda, el *comercio electrónico*, como instrumento para dinamizar los procesos comerciales, el *marketing mix*, para ofrecer una propuesta de valor del producto, el *marketing digital* para el manejo de redes y herramientas digitales en los procesos de comunicación, la *apertura a la novedad* como capacidad de promover y aceptar el cambio de mentalidad, y, el *teletrabajo* como modalidad de contratación. Esto último ha permitido que se ofrezca dentro de la plataforma, una forma de contratación inclusiva, donde los jóvenes universitarios reciben ingresos extra por aprender de marketing digital y practican en las empresas vinculadas a la empresa creada. La herramienta digital se construyó en una plataforma virtual accesible desde [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com) y sirvió como insumo para la capacitación de los empresarios, aportando a la competitividad de las empresas del sector.

Dentro de los aportes de la investigación se destacan: 1) la creación de una herramienta digital que facilita el acercamiento entre los empresarios y sus clientes, creando un puente de contratación a través del teletrabajo; 2) la facilidad para los empresarios del sector calzado, quienes tienen a mano una solución escalable, rentable y accesible, para mejorar la poca adopción de comercio electrónico y del marketing digital; 3) la generación de productos de investigación que impactan de manera directa en la ciencia y en la sociedad, considerando que se hizo un acercamiento entre la teoría y el sector real, evidenciando la transferencia de conocimiento; 4) la capacitación que se ofreció a los empresarios para concientizar a los empresarios sobre las alternativas digitales que pueden aportar al mejoramiento en la comercialización de sus productos; 5) la concientización de los empresarios, sobre la importancia que tiene el uso de los mercados y herramientas digitales, como un mecanismo para incrementar la competitividad del sector cuero, calzado y marroquinería en Santander; y, 6) el impacto social que genera el teletrabajo, a partir de la inclusión de estudiantes que no tienen experiencia y que requieren adquirirla, en la contratación con empresas que solo requieren la contratación por determinados servicios.

Finalmente, como productos de investigación, se generaron productos: a) Generación de Nuevo Conocimiento: 2 artículos en revistas indexadas; b) Desarrollo Tecnológico: 1 *start up* y 10 innovaciones en la gestión organizacional; c) Apropiación Social del Conocimiento: 7 consultorías, 1 ponencia nacional y 4 estrategias pedagógicas para el fomento de la CTI.

## ABSTRACT

# IMPLEMENTATION OF A DIGITAL TOOL ORIENTED TO THE MANAGEMENT OF THE TIC AND THE ELECTRONIC COMMERCE FOR THE COMPETITIVE DEVELOPMENT OF THE SECTOR OF LEATHER, SHOES AND MARROWING IN SANTANDER.

**Keywords:** Electronic Commerce, Digital Marketing, Teleworking, Openness to novelty, ICT management, Footwear Sector and Santander.

This research applied, designed and implemented a digital tool aimed at the management of ICT and electronic commerce (introduction to the digital landscape, evolution of technology, digital marketing, online payment methods, websites, social networks, among others) for the competitive development of companies in the leather, footwear and leather goods sector in Santander.

This project is a beneficiary of the call No. 771 of Colciencias for the Formation of High Level Human Capital for the Department of Santander 2016 - National Master Modality, and has its justification in four important aspects.

In the first place, the investigation considered the results obtained from a previous project, which evidenced the inconveniences that the entrepreneurs of the sector have to market their products, who require solutions for this problem. Precisely, the project was called Design of a training plan in digital skills for the strengthening of e-commerce in the footwear sector in Bucaramanga, is attached to the Convocation No. 002 of the ConCiencia Generation program, linked to the Strategic Group in Organizational Research, GENIO, classified in category A by Colciencias, and had the backing of the Colombian Association of Footwear, Leather and

Manufactures, ACICAM, who facilitated communication, organization, and interaction with entrepreneurs.

Second, a mixed approach methodology with correlational scope and a non-experimental cross-sectional design was used. With the qualitative approach, literary sources specialized in electronic commerce, marketing mix, digital marketing, telecommuting, openness to novelty and the leather, footwear and leather goods sector in Santander were compiled. Subsequently, with the quantitative approach, statistical analyzes were carried out that allowed the validation of the measuring instrument, and the presentation of results on the information collected from the entrepreneurs.

Third, to carry out the diagnosis of the sector, two surveys were used: 1) E-commerce: digital skills in the footwear sector to increase competitiveness using ICT in the service of teleworking, applied to 287 entrepreneurs, this instrument was used to elaboration of the diagnosis of the current state of the use of ICT in the commercialization processes of the sector under 4 variables: demographic aspects, use of e-commerce, use of social media, adoption of teleworking and its competences; 2) Electronic Commerce Evaluation Instrument, IECE, was applied to a focus group selected by ACICAM consisting of 20 entrepreneurs, to analyze 6 dimensions: internationalization, knowledge of electronic commerce, marketing mix, digital marketing, openness to novelty and teleworking. The two instruments were digital and the variables were measured under the Likert scale (1 to 5, where, 1 = very low, ..., and 5 = very high). The statistical techniques used in the investigation were: descriptive analysis for the contextualization of the sample; Bivariate analysis to determine the influence and relationship between the variables, and factor analysis for the validation of the instruments. With this information, the diagnosis of the current state of the use of e-commerce in the Leather, Footwear



and Leather Goods sector of Santander was obtained, evidencing a poor knowledge and application of ICT tools in its commercialization processes.

Fourth, based on the information collected from the diagnosis, it was determined that entrepreneurs required a tool to improve the marketing of their products through the internet. Precisely, in order to contribute to the improvement of this problem, the Mundo Mediators digital tool was designed to offer entrepreneurs in the sector the ease of connecting with their customers through the use of digital media, where the following stand out: internationalization, as an objective segment to increase demand, electronic commerce, as an instrument to boost business processes, marketing mix, to offer a product value proposition, digital marketing for network management and digital tools in communication processes, openness to the novelty as an ability to promote and accept the change of mentality, and, teleworking as a hiring modality. The latter has allowed a form of inclusive contracting to be offered within the platform, where young university students receive extra income for learning digital marketing and practice in companies linked to the company created. The digital tool was built on a virtual platform accessible from [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com) and served as an input for training entrepreneurs, contributing to the competitiveness of companies in the sector.

Among the research contributions are: 1) the creation of a digital tool that facilitates the rapprochement between businessmen and their clients, creating a hiring bridge through teleworking; 2) the facility for entrepreneurs in the footwear sector, who have a scalable, cost-effective and accessible solution at hand, to improve the low adoption of electronic commerce and digital marketing; 3) the generation of research products that generate direct impact on science and society, considering that an approach was made between theory and the real sector, evidencing the transfer of knowledge; 4) the training offered to entrepreneurs to raise

awareness among entrepreneurs about the digital alternatives that can contribute to the improvement in the marketing of their products; 5) the awareness of entrepreneurs, about the importance of the use of markets and digital tools, as a mechanism to increase the competitiveness of the leather, footwear and leather goods sector in Santander; and, 6) the social impact generated by teleworking, based on the inclusion of students who do not have experience and who need to acquire it, when contracting with companies that only require contracting for certain services.

Finally, as research products, products were generated: a) New Knowledge Generation: 2 articles in indexed journals; b) Technological Development: 1 start up and 10 innovations in organizational management; c) Social Appropriation of Knowledge: 7 consultancies, 1 national paper and 4 pedagogical strategies for the promotion of CTI.

## TABLA DE CONTENIDO

1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	25
1.1. Introducción.....	25
1.2. Situación Problema.....	27
1.3. Pregunta Problema:.....	28
1.4. Objetivos.....	28
1.4.1. Objetivo General.....	28
1.4.2. Objetivos Específicos.....	28
1.5. Justificación.....	29
1.6. Glosario de términos.....	31
2. CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO.....	32
2.1. Comercio Electrónico.....	32
2.2. Marketing Mix.....	39
2.3. Marketing Digital.....	40
2.4. Teletrabajo.....	47
2.5. Competencias Digitales.....	48
2.6. Redes sociales.....	51
2.7. Modelo de Negocios – Lean Canvas.....	53
2.8. Apertura a la novedad en la organización.....	59
2.9. Sector Calzado en Santander.....	61

2.10. Estado del Arte .....	62
2.10.1. Investigaciones internacionales .....	63
2.10.2. Investigaciones Nacionales.....	66
2.10.3. Investigaciones Regionales.....	68
3. CAPÍTULO: DISEÑO METODOLÓGICO .....	70
3.1. Metodología de la Investigación .....	70
3.2. Muestra.....	71
3.3. Instrumento de recolección de información .....	73
4. CAPÍTULO: RESULTADOS .....	76
4.1. Diagnóstico del estado actual del comercio electrónico en el sector cuero y calzado ...	76
4.1.1. Ecommerce: competencias digitales en el sector del calzado para aumentar la competitividad utilizando las TIC al servicio del teletrabajo .....	77
4.1.2. Instrumento de Evaluación del Comercio Electrónico –IECE .....	87
4.2. Diseño de la herramienta digital.....	96
4.2.1. Definición de Mundo Mediators.....	97
4.2.2. Propósito de Mundo Mediators .....	98
4.2.3. Modelo de Negocios de Mundo Mediators .....	99
4.2.4. Unidad Estratégica de Negocio: Micro y Pequeños empresarios .....	105
4.2.5. Unidad Estratégica de Negocio: Jóvenes Universitarios .....	107
4.2.6. Unidad Estratégica de Negocios: Corporativos e Instituciones.....	108

4.2.7.	Actividades Estratégicas de Mediators .....	109
4.3.	Construcción de la herramienta digital.....	112
4.3.1.	Inicio .....	113
4.3.2.	Soy empresa.....	115
4.3.3.	Ser Mediator .....	125
4.3.4.	Nosotros.....	127
4.3.5.	Aprende .....	131
4.3.6.	Ingreso .....	132
4.4.	Capacitación sobre la importancia de la era digital y el comercio electrónico .....	140
4.4.1.	Fase I.....	140
4.4.2.	Fase II .....	147
4.4.3.	Aporte digital realizado a empresas en la fase I y II del proyecto.....	153
4.4.4	Productos de investigación generados por el proyecto.....	161
5.	CAPÍTULO: CONCLUSIONES .....	166
6.	CAPÍTULO: RECOMENDACIONES.....	172
7.	CAPÍTULO: BIBLIOGRAFÍA .....	176

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de Comercio Electrónico .....	34
Tabla 2. Análisis de Herramientas Marketing Digital .....	44
Tabla 3. Competencias digitales de los trabajadores para la realización de sus funciones. ....	50
Tabla 4. Penetración y ranking de popularidad de las redes sociales. ....	51
Tabla 5. Ficha Técnica del primer instrumento de recolección. ....	71
Tabla 6. Ficha Técnica del segundo instrumento de recolección. ....	73
Tabla 7. Listado de empresas programadas para capacitación en la Fase II.....	148
Tabla 8. Aporte digital a la empresa Calzado Zagora.....	154
Tabla 9. Aporte digital a la empresa Calzado Paraíso .....	154
Tabla 10. Aporte digital a la empresa Maleo Marroquinería.....	155
Tabla 11. Aporte digital a la empresa Calzado Gory .....	155
Tabla 12. Aporte Digital a la empresa Batista .....	156
Tabla 13. Aporte digital a la empresa Hotel Quédate Aquí Barichara .....	156
Tabla 14. Aporte digital a la empresa Quintana Burguer .....	157
Tabla 15. Aporte digital con la empresa LC-GPS .....	157
Tabla 16. Aporte digital a la empresa Soccer Marketing.....	158
Tabla 17. Aporte Digital a la empresa Unab Creative .....	158
Tabla 18. Aporte digital a la empresa Urban Chef .....	159
Tabla 19. Aporte Digital a la empresa Videojuegos Xtreme .....	159
Tabla 20. Aporte digital a la empresa LCTours.....	160
Tabla 21. Aporte digital a la empresa Macondo Terraza Club .....	160

Tabla 22. Listado de Consultorías - Acuerdos de Cooperación.....	164
Tabla 23. Estrategias Pedagógicas para el fomento de la CTI.....	165

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Años de funcionamiento de las empresas de calzado en Bucaramanga. ....	77
Figura 2. Número de empleados por cada empresa. ....	78
Figura 3. Nivel educativo del representante de las empresas de calzado. ....	79
Figura 4. Utilización de canales de distribución .....	80
Figura 5. Grado de utilización del ecommerce (%) .....	81
Figura 6. Razones de no implementación de ecommerce, beneficios. ....	82
Figura 7. Razones de no implementación de ecommerce, personal calificado. ....	82
Figura 8. Razones de no implementación de ecommerce, desconocimiento de inicio .....	83
Figura 9. Razones de no implementación de ecommerce, conocimiento básico .....	83
Figura 10. Grado de utilización de los medios sociales en las empresas .....	85
Figura 11. Contratación de personal a través de teletrabajo. ....	86
Figura 12. Tipo de contratación aceptado para los teletrabajadores. ....	86
Figura 13. Asistencia del teletrabajador a la empresa.....	87
Figura 14. Nivel de Internacionalización de la empresa.....	89
Figura 15. Nivel de Conocimiento sobre el comercio electrónico.....	90
Figura 16. Nivel de desarrollo del Marketing Mix (Variable PRODUCTO) .....	90
Figura 17. Nivel de desarrollo del Marketing Mix (Variable PRECIO).....	91
Figura 18. Nivel de desarrollo del Marketing Mix (Variable DISTRIBUCIÓN).....	92
Figura 19. Nivel de desarrollo del Marketing Mix (Variable PROMOCIÓN).....	92
Figura 20. Nivel de implementación de Herramientas de Social Media .....	94
Figura 21. Nivel de implementación de Herramientas de Gestión .....	94
Figura 22. Nivel de Apertura a la novedad.....	95



Figura 23. Nivel de conocimiento de la modalidad Teletrabajo .....	96
Figura 24. UEN: Micro y Pequeños empresarios .....	105
Figura 25. UEN: Jóvenes Universitarios .....	107
Figura 26. UEN: Corporativos e Institucionales.....	108

## LISTADO DE IMÁGENES

Imagen 1. Logo Mundo Mediators .....	98
Imagen 2. Modelo de Negocios de Mundo Mediaros.....	100
Imagen 3. Portada de plantillas.....	106
Imagen 4. Diseño para feed de Instagram.....	106
Imagen 5. Sección de Capacitaciones.....	108
Imagen 6. Diseño de identidad de marca para -Una palabra de Fé- .....	109
Imagen 7. Actividades estratégicas clave .....	109
Imagen 8. Actividades transversales clave .....	110
Imagen 9. Pestaña de inicio de la página web .....	113
Imagen 10. Tipos de usuarios .....	114
Imagen 11. Pestaña de Soy Empresa .....	115
Imagen 12. Pestaña de Planes.....	116
Imagen 13. Contenido del plan de alistamiento.....	117
Imagen 14. Contenido del plan de fortalecimiento.....	118
Imagen 15. Contenido de plan de aceleración .....	119
Imagen 16. Método de pago.....	120
Imagen 17. Empresas que conforman Mundo Mediators.....	121
Imagen 18. Beneficios de la comunidad Mediators.....	122
Imagen 19. Casos de éxito redes sociales .....	124
Imagen 20. Caso de éxito para página web.....	125
Imagen 21. Pestaña de Soy Mediators .....	126
Imagen 22. Nosotros .....	128

Imagen 23. Propósito de Mundo Mediators.....	128
Imagen 24. Equipo Mediators.....	129
Imagen 25. Gerentes de Mundo Mediators.....	130
Imagen 26. Miembros del equipo .....	130
Imagen 27. Aprende: Capacitaciones .....	131
Imagen 28. Sala virtual de Reuniones.....	133
Imagen 29. Panel personalizado de empresa .....	133
Imagen 30. Cronograma.....	134
Imagen 31. Formulario de solicitudes.....	135
Imagen 32. Drive de empresa .....	136
Imagen 33. Panel de Mediators.....	137
Imagen 34. Formulario de evaluación semanal Mediators .....	138
Imagen 35. Panel del administrador.....	139
Imagen 36. Presentación Junta Directiva ACICAM.....	141
Imagen 37. Sesión de Capacitación # 1 - Apertura a la Novedad.....	143
Imagen 38. Sesión de Capacitación # 2 - Herramientas de Marketing Digital.....	145
Imagen 39. Sesión de Capacitación # 3 - Creación de Página Web .....	146
Imagen 40. Sesión de Capacitación # 4 - Casos de Éxito.....	147
Imagen 41. Reunión ACICAM inicio fase II.....	148
Imagen 42. Evidencia de Reunión con empresa Stylos Cupido .....	150
Imagen 43. Evidencia de Reunión con empresa Calzado Paraíso .....	151
Imagen 44. Cambio de logo Antes y Después de Calzado Paraíso .....	152
Imagen 45. Ejemplo de toma de fotografía antes y después de Calzado Paraíso .....	153

## LISTADO DE ANEXOS

- Anexo A - Instrumento *E-commerce* Competencias digitales
- Anexo B – Codificación Instrumento *E-commerce* Competencias digitales
- Anexo C - Resultados Instrumento *E-commerce* Competencias digitales
- Anexo D - Instrumento de evaluación *e-commerce* - Formularios de Google
- Anexo E - Codificación Instrumento de evaluación *e-commerce*
- Anexo F - Resultados Instrumento de evaluación *e-commerce*
- Anexo G - Análisis estadístico Instrumento IECE
- Anexo H - Modulo #1 Sitio web [www.MundoMediatros.com](http://www.MundoMediatros.com) como herramienta
- Anexo I - Modulo #2 Reuniones con el empresario
- Anexo J - Modulo #3 Redes Sociales
- Anexo K - Modulo #4 Estrategias de Marketing Digital
- Anexo L - Modulo #5 Cronograma de entregas y reportes
- Anexo M - Módulo #6 Plantilla de imagen corporativa de la empresa
- Anexo N - Reporte Mensual Hotel quédate aquí barichara
- Anexo O - Contrato entre empresa y mundo mediatros
- Anexo P - Sistema Mediators

Anexo Q - ACICAM, UNAB, GOBERNACIÓN

Anexo R - Listado de Inscritos

Anexo S - Apertura a la novedad

Anexo T - Listado de Asistencia 181108 Apertura a la novedad

Anexo U - Herramientas de Marketing Digital

Anexo V - Listado Asistencia 181102 Herramientas de Marketing Digital

Anexo W - Mi Página Web

Anexo X - Listado de Asistencia 190117 Mi página Web

Anexo Y - Casos de Éxito en Calzado

Anexo Z - Listado de Asistencia 190228 Casos de Éxito

Anexo AA - Acta Reunión con ACICAM

Anexo AB - Plantilla Calzado Paraiso

Anexo AC - Fotos Calzado Paraiso

Anexo AD - Plantilla Calzado Zagora

Anexo AE - Fotos Calzado Zagora

Anexo AF - Plantilla Maleo Marroquinería

Anexo AG - Plantilla Calzado Gory

Anexo AH - Fotos Calzado Gory

Anexo AI - Plantilla Batista

Anexo AJ - Plantilla Hotel Quédate Aquí

Anexo AK - Fotos Hotel Quédate Aquí

Anexo AL - Plantilla Quintana Burguer

Anexo AM - Fotos Quintana Burguer

Anexo AN - Plantilla LC-GPS

Anexo AO - Plantilla Soccer Marketing

Anexo AP - Fotos Soccer Marketing

Anexo AQ - Plantilla Unab Creative

Anexo AR - Fotos Unab Creative

Anexo AS - Plantilla Urban Chef

Anexo AT - Fotos Urban Chef

Anexo AU - Plantilla Videojuegos Xtreme

Anexo AV - Plantilla LCTours

Anexo AW - Plantilla Macondo

Anexo AX - Artículo I+D Revista de Investigaciones 2018 - Competencias Digitales

Anexo AY - Una propuesta de buenas prácticas en la gestión del conocimiento el teletrabajo para la inclusión de las comunidades del siglo XXI

Anexo AZ - Camara de Comercio Start Up Mundo Meidators

Anexo BA - RUT 2019 Mundo Mediators

Anexo BB - Certificacion IGO GRUPO RINCÓN SANDOVAL S.A.S.

Anexo BC - Camara de Comercio Grupo Rincón Sandoval S.A.S.

Anexo BD - RUT Grupo Rincon Sandoval S.A.S.

Anexo BE - Resgistro Nacional de Turismo Grupo Rincón Sandoval S.A.S.

Anexo BF - Certificacion IGO L&C TOURS

Anexo BG - Camara de Comercio L&C Tours

Anexo BH - RUT L&C TOURS

Anexo BI - Resgistro Nacional de Turismo L&C TOURS

Anexo BJ - IGO 3

Anexo BK - IGO 4

Anexo BL - IGO 5

Anexo BM - IGO 6

Anexo BN - IGO 7

Anexo BO - IGO 8

Anexo BP - IGO 9

Anexo BQ - IGO 10

Anexo BR - Consultoría Calzado Saleyi

Anexo BS - Consultoría Calzado Zagora

Anexo BT - Consultoría Calzado Gemas

Anexo BU - Consultoría Inversiones Pinzón

Anexo BV - Consultoría Calzado Mapala

Anexo BW - Consultoría Calzado Paraíso

Anexo BX - Consultoría Stylos Cupido

Anexo BY - Estrategia pedagógica 1

Anexo BZ - Estrategia pedagógica 2

Anexo CA - Estrategia pedagógica 3

Anexo CB - Estrategia pedagógica 4

Anexo CC - Segundo listado de ponencias y poster aceptados

Anexo CD - PN0644 - Formulación de Mecanismos Organizacionales\_Cristian Gutiérrez

Anexo CE - Presentación RIACO ASCOLFA 2019



## 1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Introducción.

El comercio con enfoque estático tradicional, ha sido reemplazado por la acelerada y creciente actividad del comercio electrónico (*e-commerce* por su traducción al idioma inglés), donde el sector calzado de Bucaramanga se ha visto afectado debido a su participación en el PIB industrial de la región y su potencial como fuente generadora de empleo (Guzmán, 2015). Considerando que el sector tiene un amplio reconocimiento en el ámbito global (Pardo, Manzano & Rodríguez, 2018), situación que lo ubica dentro del top de las industrias más prometedoras para el desarrollo económico de Santander tal como lo afirma el Programa de Transformación Productiva de Colombia (PTP, 2015) y Colombia Productiva (2019).

A pesar de su posicionamiento, la fabricación del calzado y marroquinería cuenta con situaciones que le afectan debido al ingreso de artículos de contrabando, la competencia desleal o la maquila barata de producción extranjera, y la apertura comercial (Guzmán, 2015). Por este motivo, es indispensable implementar estrategias basadas en el *e-commerce* que faciliten al empresario ventajas competitivas que le permitan competir en los mercados globalizados (Barrientos, 2017), a través de reducir costos de comercialización y fiabilidad en la operación del negociode las operaciones (Cerde, 2019).

Por lo anterior, el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) ha concedido la participación de todos los sectores para aportar a la competitividad de las organizaciones (Rojas, Arenas, Quintero & Arroyave, 2015) permitiendo mecanismos negociadores que son usados en los mercados mundiales, destinos de las empresas colombianas con una dinámica marcada en el cambio y en dirigir todos los esfuerzos a la implementación y

adopción de la actualización digital debido a los beneficios, aunque falta información y documentación sobre este tema del comercio electrónico en Colombia pues no existen estudios suficientes de desarrollo investigativo (Márquez, Barbosa & Silva, 2018).

Por otra parte, la apertura a la novedad es considerada como uno de los impulsores de éxito para las empresas, así mismo la formación para adoptarla de manera abierta y sin restricciones es también importante para el personal que se encuentra en las organizaciones (Hernández, Alvarado & Luna, 2015).

La productividad se incrementa a medida que se vincula con la apropiación de la creatividad ya que esta se hace multidimensional y transversal a todas las áreas de la empresa, (Armas, Villavicencio, Vargas, Torres, Arias & Yáñez, 2018) por lo tanto, es indispensable gestionar el conocimiento en torno a su desarrollo y ejecutar espacios de formación, implementación y control de los niveles óptimos de la creatividad en las empresas (Echeverri, Lozada & Arias, 2018).

La eficiente implementación de las TIC aplicadas específicamente al sector de calzado en Bucaramanga puede convertirse en aquel factor impulsor que le brinde ventajas competitivas a nivel nacional y que sea el canal de entrada al mercado internacional (Cordero & Ortega, 2019). El comercio electrónico y el marketing digital beneficiarán al sector de calzado mediante la eliminación de intermediarios, diversificación de la oferta de proveedores y demanda de clientes, e incursión en las tendencias del Marketing Social, para llegar a un nicho de clientes más especializado, donde permita a las organizaciones a través del uso de las herramientas que ofrece internet: incrementar sus ventas, eliminar las barreras físicas, reducir los costos de

operación, internacionalizarse, operar, desde cualquier lugar y en cualquier momento (Guzmán, 2015).

## **1.2. Situación Problema**

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) renuevan la forma en que se desarrollan los modelos de negocio, debido a su adopción por la necesidad que exige el mercado (León, 2018). Colombia es un país con diversidad de sectores económicos, donde el sector de cuero, calzado y marroquinería es reconocido por sus diseños innovadores y la calidad de sus productos, posicionándolo como una industria prometedora para el avance económico, como lo afirma el Programa de Transformación Productiva de Colombia (PTP, 2015) y el Plan de Desarrollo Departamental de Santander (Gobernación de Santander, 2016).

Precisamente, el interés en investigar la aplicación del comercio electrónico en Santander y en el sector calzado reside en la participación porcentual del sector en el PIB industrial de la región y en su potencial como fuente generadora de empleo (Guzmán, 2015). Sin embargo, al sector le están afectando aspectos coyunturales como la competencia desleal, el ingreso de calzado importado a precios bajos, el aumento de impuestos, la falta de cooperación institucional, la ausencia de políticas públicas para el desarrollo del sector (Jaimes & Vesga, 2017), el incremento del contrabando y la falta de tecnificación, frenando el desarrollo de la competitividad en el gremio dejándoles débiles para enfrentar la amenaza de una apertura económica que trae consigo la entrada de grandes multinacionales al territorio nacional (Echavarría & Hurtado, 2016).

Por consiguiente, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) del sector de cuero, calzado y marroquinería muestran fuerte intencionalidad de implementación del

comercio electrónico, en el momento se encuentra un aumento significativo de información acerca del manejo de las TIC y las bondades que este mecanismo comercial trae consigo para las empresas (Anaya, 2017).

### **1.3.Pregunta Problema:**

Por lo anterior, surge la pregunta de investigación ¿Cuál es el aporte de una herramienta digital orientada a la gestión de las TIC y del comercio electrónico para fomentar el progreso competitivo del sector de cuero, calzado y marroquinería en Santander?

### **1.4.Objetivos**

#### 1.4.1. Objetivo General

Implementar una herramienta digital orientada a la gestión de las TIC y del comercio electrónico que promueva el desarrollo competitivo del sector de cuero, calzado y marroquinería en Santander.

#### 1.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar el estado actual de la implementación del comercio electrónico en las empresas del sector de cuero, calzado y marroquinería de Santander.
- ✓ Diseñar una herramienta digital para el mejoramiento de la adopción del comercio electrónico en las empresas de cuero, calzado y marroquinería en Santander.
- ✓ Construir la herramienta digital fomentando la adopción de buenas prácticas para el desarrollo de la región.

- ✓ Capacitar las empresas del sector de cuero, calzado y marroquinería en Santander sobre la importancia de la era digital y la adopción del comercio electrónico como instrumento generador de ventajas competitivas.

### **1.5. Justificación**

El desarrollo de este proyecto diseño del plan de capacitación en competencias digitales para el fortalecimiento del comercio electrónico, se fundamenta de manera teórica (como primera fase), como el componente necesario, para que en una segunda fase del proyecto, se continúe con el desarrollo, la implementación y la evaluación de un Curso en Línea Masivo y Abierto, más conocido por sus siglas en inglés MOOC (*Massive Open Online Course*), para las empresas del sector del calzado en Bucaramanga (Zancanaro & Domingues, 2017).

El sector de cuero, calzado y marroquinería se visualiza como un potencial exportador tal como lo demuestra el programa de transformación productiva (PTP, 2015), pero de igual manera, el gremio está viviendo ciertas dificultades como el aumento de contrabando, la competencia desleal, el ingreso de empresas extranjeras con mayor conocimiento y desarrollo, obligando a las empresas productoras y comercializadoras de artículos de marroquinería a buscar estrategias que le permitan ser más competitivas en el mercado con el fin de estar mejor preparadas para las implicaciones que requiere el mundo globalizado.

La eficiente implementación de las TIC aplicadas específicamente al sector de calzado en Bucaramanga puede convertirse en aquel factor impulsor que le brinde ventajas competitivas a nivel nacional y que sea el canal de entrada al mercado internacional. El comercio electrónico y el marketing digital beneficiarán al sector de calzado mediante la eliminación de intermediarios, diversificación de la oferta de proveedores y demanda de clientes, e incursión en

las tendencias del Marketing Social, para llegar a un nicho de clientes más especializado, el cual permita a las organizaciones a través del uso de las herramientas que ofrece internet: incrementar sus ventas, eliminar las barreras físicas, reducir los costos de operación, internacionalizarse, operar, desde cualquier lugar y en cualquier momento (Guzmán, 2015).

Sumado a ello, la primera fase del proyecto fue el desarrollo de la investigación *Diseño de un plan de capacitación en competencias digitales para el fortalecimiento del e-commerce en el sector de calzado en Bucaramanga* dirigido por la Ph.D. Alba Patricia Guzmán Duque, adscrito a la Convocatoria N°002 del programa de Generación ConCiencia, vinculado al Grupo Estratégico en Investigación Organizacional, GENIO, clasificado en A por Colciencias y respaldado por la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas, ACICAM. Seguidamente, el presente proyecto es beneficiario de la convocatoria No. 771 de Colciencias para la Formación de Capital Humano de Alto Nivel para el Departamento de Santander 2016 – Modalidad de Maestría Nacional.

Por último, este proyecto es un aporte para un proyecto aprobado en la UNAB llamado *-Ecommerce: Competencias digitales en el sector del calzado en Bucaramanga para aumentar la competitividad utilizando las TIC al servicio del teletrabajo-*, presentado por Guzmán (2015), en el cual se utiliza el enfoque cuantitativo para la recolección de información en empresas de calzado de Bucaramanga que busca conocer el nivel de adopción y la percepción de beneficios por parte de los empresarios del sector mediante el uso de *ecommerce* para interrelacionarse con el entorno, el uso de herramientas como las redes sociales para avanzar en el proceso hacia el *scommerce*, y el desarrollo de las competencias digitales a través de las TIC.

## 1.6 Glosario de términos

A continuación, se definirán de manera sencilla algunos de los términos más importantes utilizados en la presente investigación:

- **Comercio Electrónico:** Consiste en utilizar diferentes Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para incentivar el comercio de bienes o servicios tales como páginas web o redes sociales (Anaya, 2017).
- **Business to Consumer (B2C):** Es la abreviatura utilizada para las transacciones realizadas entre proveedores y consumidores, utilizando herramientas digitales como canal para llegar al cliente final (Dew, Achmad, Muhamma & Yu-Qian, 2017).
- **Herramienta Digital:** Son los softwares que facilitan la realización de diferentes actividades, que pueden estar alojados en servidores propios o en la nube (Trejo, 2017).
- **Apertura a la novedad:** Capacidad para relacionar diferentes ideas antes no conectadas y expresarlas en la generación de un nuevo producto, servicio, proceso, entre otros (Álvarez & Creo, 2018).
- **Innovación:** Es la generación de una novedad útil, representada en proceso, producto, o mejora (Barbot, Besancon & Lubart, 2016).

## 2. CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Comercio Electrónico

El comercio electrónico es proceso a través del cual se facilitan las transacciones entre las empresas y los consumidores utilizando herramientas digitales para la comercialización de productos y/o servicios (Anaya, 2017). Guzmán y Abreo (2017) aseguran que el intercambio y relacionamiento comercial requiere tres atributos: las tecnologías de medios sociales, las interacciones de la comunidad y las actividades comerciales. El internet ha revolucionado la forma de hacer negocios en los últimos años, pero el impacto es más evidente en la forma como han aumentado los canales a través de los cuales los clientes se relacionan con las empresas, crean proyectos, consiguen socios y encuentran nuevos canales de distribución. Los negocios electrónicos están principalmente enfocados a cómo las empresas pueden dominar y hacer buen uso de la tecnología para crear relaciones fuertes y duraderas con sus clientes (Watson, Berthon, Pitt & Zinkhan, 2018).

El comercio electrónico se refiere a una amplia gama de actividades de negocios en línea para el intercambio de productos y servicios; es cualquier forma de transacción comercial en que las partes interactúan electrónicamente en lugar de interrelacionarse físicamente (Fernández & Medina, 2018). Según lo anterior, el *e-commerce* también es una forma de comerciar y hacer transacciones de bienes y servicios, a través de la implementación de internet y las TIC, los cuales posibilitan la reducción en costos de operación, el incremento de la velocidad de venta o compra, y la fiabilidad en la consecución de los procesos (Jones, Alderete & Motta, 2014).



El comercio electrónico entre la empresa y el consumidor o usuario final, es llamado comúnmente por sus siglas en inglés *Business to Consumer*, B2C, que comprende las actividades de negocio entre empresa/distribuidor y cliente/usuario por medio del internet o el uso de cualquier canal electrónico, lo que facilita la comunicación, el proceso de envío y entrega del producto/servicio. Los beneficios para el consumidor final de usar el internet como la herramienta más utilizada en el mundo para comercializar, le brinda un sin número de ventajas: acceder a las tiendas virtuales desde cualquier sitio, ahorro de tiempos en desplazamientos, fácil obtención de la información sobre los productos y evitar las presiones de los vendedores en las tiendas (Dew, Achmad, Muhamma & Yu-Qian, 2017)

El *e-commerce* entre negocios es definido en inglés como *Business to Business*, B2B, lo que supone el modelo en el cual una empresa provee, a través de la web, software o medios digitales, acceso a materias primas, recursos, productos terminados, o suministros, siendo bienes o servicios que serán usados para la transformación de un nuevo producto o para la distribución pero nunca a un consumidor final (Zallas & Figueroa, 2018). Los avances en la cadena de suministro son más evidentes en éste tipo de comercio, puesto que el aumento en el número de empresas que han comenzado a utilizar los sistemas de planificación de recursos empresariales también conocidos en sus siglas en inglés *Enterprise Resource Planning* (ERPs), para programar los recursos necesarios en la producción, establecer fechas y cantidades para compra de materias primas y presupuestar ventas (McKnight, Lankton Nicolaou & Price, 2017)

El *e-commerce* entre la empresa y el gobierno es conocido como *Business to Government*, B2G, el cual está basado en la implementación de tecnología en las compañías y el gobierno para agilizar el proceso de venta, mejorar el medio por el que se realizan los pagos y facilitar el acceso a licitaciones ofrecidas por el estado. Actualmente se ha visto que las

administraciones generales o gobiernos han incursionado en el uso de las TIC para disminuir recursos, bajar costos de operatividad y facilitarle el proceso a los interesados, es decir, donde cualquier empresa que cumpla con unos requisitos mínimos para participar en licitaciones, o que el pago de facturas tributaria se haga virtualmente y así disminuir los tiempos en el procedimiento de acercarse a las entidades estatales y hacer largas filas para cumplir con sus obligaciones tributarias (Ruiz & Gómez, 2017).

En el momento en el que se da comercio electrónico entre un consumidor a otro consumido, se denomina *Consumer to Consumer*, C2C. Este negocio se da generalmente por medio de una plataforma virtual especializada en el modelo, donde cualquier consumidor o usuario final, puede poner a la venta sus productos o servicios, y así, otro consumidor adquirir dicho producto sin necesidad de la intermediación de terceros, tal como lo permiten páginas web como Mercado Libre o Olx (Huang, Chen, Ou, Davison & Hua, 2017).

Tabla 1. Tipos de Comercio Electrónico

<b>Tipo</b>	<b>En Inglés</b>	<b>Definición</b>	<b>Autores</b>
B2B	<i>Business to Business</i>	Comercio electrónico entre empresas	(McKnight, Lankton Nicolaou & Price, 2017)
B2C	<i>Business to Consumer</i>	Comercio entre empresas y consumidores	(Dew, Achmad, Muhamma & Yu-Qian, 2017)
C2C	<i>Consumer to Consumer</i>	Comercio entre consumidores	(Huang, Chen, Ou, Davison & Hua, 2017).
B2I	<i>Business to Investors</i>	Captación de inversión en proyectos	(Crick & Crick, 2018).

B2A	<i>Business to Administration</i>	Comercio entre empresas y administración	(Wirtz, 2019)
C2A	<i>Consumer to Administration</i>	Comercio entre consumidores y administración.	(Valencia, & Olivarez, 2015.
B2G	<i>Business to Government</i>	Implementación de tecnología en las compañías y el gobierno	(Ruiz & Gómez, 2017).

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 1, se puede observar que existen diversas características generadas por los modelos derivados de las transacciones online. Dependiendo de quien vende y a quién vende, se determinan estas estrategias de comercialización digital.

El principio del comercio electrónico (*e-commerce*), se encuentra registrado desde el inicio de los años setenta cuando nació el intercambio electrónico de datos, EDI (por sus siglas en inglés). El EDI se trataba de un sistema que accedía a la entrega de información y de documentos comerciales, como órdenes de compra y facturas, en forma electrónica. Es decir, era una forma muy simple de automatizar las compras, (Cecere & Acatitla, 2016)

El comercio electrónico fue principalmente prohibido en la década de los 70 cuando únicamente había una red de alrededor de 30 ordenadores conectados a la red llamada primitiva, seguidamente en los años 90 se dio legalmente la apertura al comercio electrónico, en el cual hoy en día se encuentran miles de millones de dispositivos conectados y trabajando en el desarrollo de software, páginas web y portales que favorecen y facilitan las negociaciones, convirtiéndose en una herramienta sumamente valiosa para las empresas (Hitpass & Astudillo, 2019) ya que los avances tecnológicos en conectividad y redes, así como también la permanente

disminución en los costos de acceso a internet, han impulsado nuevos modelos de negocio que agilizan el tránsito del comercio tradicional al comercio electrónico (Zapata, López & Gómez, 2018).

Según Castillo (2015) en su libro, Comercio Electrónico: Evolución del canal de ventas virtual está ligada al desarrollo de la historia de la web y del internet, en dónde se divide en cuatro generaciones según se muestra seguidamente. La primera generación surge a mediados de 1993, cuando el internet es utilizado únicamente por las empresas grandes, quienes podían costear los altos costos de estar en red, éstas empiezan a darse cuenta de la importancia de web y comienzan a crear páginas web 1.0 como forma de describir sus propias compañías, además de mostrar breves catálogos sobre los productos ofrecidos, no existía la compra y venta online, ni relaciones entre el comprador y el vendedor, ya que las páginas web eran estáticas, con comunicación unidireccional.

En la segunda generación, se evidencia que al paso de los años los costos de conexión se iban reduciendo lo que permitía que más compañías ingresaran a ella, además, es en esta generación dónde la posibilidad de hacer negocios y pagos directamente desde la red se hace posible, lo que da pie para la creación de centros comerciales virtuales, dónde solamente hay compras y pagos, pero aún no se presenta la comunicación bidireccional. La tercera generación dio inicio a las páginas web dinámicas, que permitía la comunicación entre comprador y vendedor, accediendo a la creación de bases de datos y conocimiento de los clientes. Finalmente, nos encontramos en la cuarta y última generación, en la que se ha profundizado en temas de seguridad en los pagos, CRM, veracidad en la información presentada, publicidad online, preocupación por el diseño de las páginas web y facilidades en la comunicación bidireccional (Guenaga, Barbier & Eguiluz, 2017).

El *e-commerce* es un fenómeno que ha venido revolucionando la forma de hacer negocios y a su vez es un fenómeno creciente en Latinoamérica y Colombia, dónde para las empresas colombianas hay una fuerte intencionalidad de implementación por la percepción de sus beneficios, pero respecto a la literatura sobre el *e-commerce* en Colombia hay grandes vacíos y poco desarrollo investigativo (Ramírez, Grandón & Arenas, 2019).

En Colombia, el internet se ha convertido en un servicio de uso masivo, alcanzando una penetración en el mercado para el año 2011 de un total aproximado de 5 millones de usuarios, repartidos porcentualmente en 61% Internet fijo y 40% internet móvil (Arias, Salcedo & Sánchez, 2018). Desafortunadamente, la investigación en países en desarrollo como lo es Colombia, aún está en una fase temprana y virgen. Para el año 2010, la CCCE dio a conocer el inicio de sus actividades y fue creada con el ánimo de divulgar y promover el uso y desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones aplicadas al comercio y los negocios electrónicos en Colombia. Adicionalmente, esta entidad se encarga de investigar y analizar el sector, el perfil de sus consumidores, entre otros. Según la CCCE el perfil demográfico de la audiencia partícipe del *e-commerce* en Colombia está compuesto en un 52% Hombres y 48% Mujeres, de los cuales más del 50% se encuentran entre los 15 y 34 años.

*The Cocktail Analysis* (2013), publicó en su investigación -La compra Online en Colombia- bajo una muestra de 1.000 personas con frecuencia de conexión a internet, cuál era el impacto del comercio electrónico dependiendo de la categoría a la que perteneciera el producto o servicio, obteniendo los siguientes resultados:

- ✓ Se analiza en Colombia 13 categorías diferentes para efectuar compras online como, Alimentación, Moda, Medicamentos, Electrónica / Informática, Belleza, Telecomunicaciones, Cultura, Ocio, Deportes, Hogar, Viajes, Banca y Seguros.
- ✓ Las 4 categorías más representativas en la compra sin importar el medio, fueron alimentación (100%), Moda (75%), Medicamentos (64%), Electrónica / Informática (60%)
- ✓ Las 4 categorías más representativas en la compra realizada por internet, son en orden decreciente, la Electrónica o Dispositivos Electrónicos (23%), Moda (19%), Ocio (16%) y Viajes (15%).

De los encuestados, el 52% ha efectuado compra online en los últimos 12 meses en alguna o varias categorías. Más adelante, se revela las ventajas que tiene realizar una compra online para los colombianos y la importancia que tiene para ellos en orden descendente;

- ✓ (67%) Comodidad de hacer la compra desde la casa o en cualquier momento
- ✓ (44%) Mejores precios que en las tiendas
- ✓ (38%) Encontrar marcas, establecimientos o productos que no encuentro donde vive
- ✓ (28%) Comprar entre sitios web, precios, productos, y comentarios.

En el 2013 el comercio electrónico generó ventas por más de 2.500 millones de dólares, llegando a un aumento del 40% con referencia al año anterior, Según lo anterior, la dinámica del *e-commerce* ha permitido estimar que para el año 2021 la cantidad de dinero generado por comercio electrónico será igual a las transacciones en efectivo del país, siempre y cuando las condiciones del mercado se mantengan.

## 2.2. *Marketing Mix*

El esquema conocido como *Marketing Mix*, se encuentra conformado por la mezcla de diversas variables que han ido cambiando según el autor que ha abordado este tema, pero básicamente conserva las clasificadas más comunes, por parte de McCarthy (Haider, Zafar, Khalid, Majid, Abdullah & Sarwar, 2019): Producto, que representa los bienes y servicios que se comercializan en el mercado (Guevara, Álvarez, Villacis, Moreno, Morales & Moreno, 2019). Precio, el valor que cancela el cliente por la adquisición del producto, se caracteriza por ser la única de las cuatro clasificaciones que genera ingresos para la compañía (Marcial, 2018). Plaza, el lugar donde se dispone la comercialización de los productos para los clientes (Balasescu & Balasescu, 2014). Promoción, es el mecanismo de comunicación con el mercado, para dar a conocer el producto con los atributos de la empresa representada en ellos (Bravo, 2016).

Abarcando en cada uno de los elementos que conforma el marketing mix, la P de producto se puede definir como un conjunto de atributos tangibles e intangibles. El producto puede ser un servicio, un bien, un establecimiento, una persona o hasta incluso una idea. Cada producto transfiere al consumidor un derecho de usabilidad, sin embargo, la propiedad de su contenido es de la empresa (González & De La Parra, 2017).

El segundo elemento que conforma las 4Ps es el precio. Este se define como el valor monetario del producto, o, dicho de otra forma, es el capital que los consumidores deben solventar para obtenerlo, algunas variables a tener en cuenta son: Precio de lista, promociones, descuentos, complementos, periodo de pago y condiciones de créditos.

El tercer elemento es la Plaza, que se define como el lugar de acceso para desarrollar la presencia de productos y servicios que son entregados al mercado, trabaja aspectos

como el almacenamiento, gestión de inventarios, el transporte, ubicación de centrales de comercialización, y procesos de pedidos (Hernández, Uribe & Barrera, 2018)

El cuarto elemento, es la promoción, que integra actividades que comunican los beneficios del producto y logran convencer a los consumidores para comprarlo, se basa en: publicidad, promociones, ventas personales, relaciones empresariales y públicas. Finalmente, la escuela francesa del marketing de la información complementa el concepto de las 4 P, afirmando que, en el contexto de los servicios informáticos, su distribución debe estar basado en la cercanía al usuario, los horarios de funcionamiento de las plataformas digitales, la distribución interna, la funcionalidad de las paginas, y su facilidad de cambio (Anderson, 2017).

### **2.3. Marketing Digital**

El uso de las TIC en el área del mercadeo tradicional se denomina Marketing Digital, también conocido como e-marketing. Su principal característica es el sentido hacia el estudio de los factores que logran crear relaciones comerciales con los *stakeholders* de manera influyentes. Se diferencia del mercadeo tradicional en la manera cómo se ejecutan las estrategias publicitarias, la recolección de datos, y las investigaciones, debido a que el marketing digital emplea las tecnologías sociales: las redes sociales, los *microblogs*, etc., y toda plataforma que genere comunidad digital (Wakabayashi, 2016).

El marketing digital da valor a las estrategias de comunicación utilizan las empresas y brinda beneficios en los procesos de comercialización teniendo en cuenta los siguientes aspectos (Sarmiento, 2016): Segmentación, dirigida específicamente a los consumidores realmente interesados, debido a que el marketing digital permite conocer los intereses de los clientes, y diseñar estrategias más efectivas; Visibilidad, donde la tecnología



facilita el contacto en cualquier momento con el consumidor gracias a internet, sin importar en qué parte que se encuentre el consumidor; Medición, debido que uno de los factores más representativos del marketing digital es la posibilidad de medir mucha información, a través de un análisis de resultados muy detallado, cuantificable y sobre todo medible, que ayudan a tomar decisiones gracias a información real y al día sobre los planes de mercadeo; Internacionalización, convirtiéndose el marketing digital como en el medio más cercano para los procesos comerciales con el mundo a un costo bajo, debido a que online es mucho más sencillo llegar a nuevos mercados al mismo tiempo, gracias a contenidos que se mueven a través de las redes sociales; Costos, donde cualquier compañía posee acceso a esta modalidad, ya que permite los presupuestos moldeables de acuerdo a las capacidades de la compañía; Desarrollo de Marca, porque le ayuda a las empresas trabajar especialmente en su identidad de marca y en la forma en la que llevarán sus productos al consumidor, favoreciendo la comunicación con los *stakeholders* (Nabout, Lilienthal & Skiera, 2014).

Es importante resaltar que la gestión del e-marketing en las empresas requiere contar con personal capacitado con el fin de maximizar el desempeño de sus funciones a través de la optimización de la utilización de las herramientas digitales, y, para aumentar el prestigio de las organizaciones buscando su posicionamiento en el mundo digital mediante la gestión de los perfiles de la empresa en las herramientas de los medios sociales digitales, esta persona es llamada *Community Manager* (Guzmán & Moral, 2014). No obstante, para que el marketing digital sea eficaz requiere necesita incluir la plataforma tecnológica y considerar 2 grandes estrategias: *Search Engine Optimization* (SEO) y el *Search Engine Marketing* (SEM).

La optimización de los motores de búsqueda es una de las estrategias del e-marketing o *Search Engine Optimization*, SEO, para buscar el posicionamiento de los sitios web

en los buscadores de internet. Puntualmente, este aspecto es considerado como la capacidad de las compañías para ser visibles por las personas, con el objetivo de lograr que al momento de realizar una búsqueda online con términos que se relacionen con el negocio esta sea más eficaz (Andersson, Lindberg, Nguyen, Sundbäck, Söderberg & Sundkvist, 2018), así mismo el SEO se convierte en una herramienta estratégica para las organizaciones porque les permite la llegada a los consumidores.

Por medio de las estrategias SEO las empresas pueden diseñar sus sitios web para que sean más intuitivas y relevantes para los motores de búsqueda facilitando para el internauta el encuentro de la información que está buscando. El aprovechamiento del SEO optimiza los procesos de búsqueda para el posicionamiento de los motores de búsqueda de una página web, red social, blog, etc. (Van Looy, 2016) considerando los siguientes aspectos en el interior de una estrategia de Marketing Digital (Giomelakis & Veglis, 2019):

- ✓ Búsqueda de palabras clave n
- ✓ Generación de vínculos en red para aumentar la tracción en las páginas web
- ✓ Facilitar la interactividad entre el sitio y los usuarios
- ✓ Disminuir el tiempo de carga de una página web
- ✓ Hacer un diseño amigable y entendible
- ✓ Hacer *feedback* a los clientes y usuarios
- ✓ Plan estratégico de comunicación y marketing.
- ✓ Entrar en las redes sociales.
- ✓ Contenido periódico en internet
- ✓ Revisión temporal del tráfico,

El crecimiento de los motores de búsqueda ha aumentado desde el comienzo de internet y desde la creación de una de las compañías más grandes de internet, Google Inc., dando diferentes estrategias para maximizar los servicios que ofrece la red. El mercadeo en los motores de búsqueda o *Search Engine Marketing*, SEM, es la herramienta que define las actividades con costo que se realizan para alcanzar una mayor exposición en las páginas de los resultados de los motores de búsqueda, e incrementar el tráfico de la página web o marca. El nivel de visibilidad de un sitio web va de acuerdo al número de usuarios que llegan gracias a la referenciación de un sitio web, en donde los motores de búsqueda son los responsables hasta un 81% de las visitas de las páginas web del mundo (Aswani, Kar, Ilavarasan & Dwivedi, 2018). Además, la búsqueda tradicional en papel ha migrado casi totalmente a los motores de búsqueda en línea, convirtiéndose en los sitios web más visitados en el mundo (Alexa, 2016) y siendo una excelente herramienta utilizada por las compañías para fomentar el *e-commerce* (Ageeva, Melewar, Foroudi, Dennis & Jin, 2018).

Además, entre más tiempo de visibilidad tenga un sitio web en de los motores de búsqueda, se incrementan los niveles de posicionamiento web, acción que logra mayores visitas, e incrementa la probabilidad de desarrollar relaciones con los clientes y tener una transacción exitosa (Hassan & Dadwal, 2018). Para hacer un impecable plan de SEM, se debe conocer muy bien cómo es el comportamiento del consumidor, conocer cómo son sus expresiones, cuáles son los métodos más utilizados, y así, las compañías van a gestionar y comprender las palabras claves más utilizadas en su segmento objetivo. El primer peldaño para construir una relación con el consumidor online es asegurando que el usuario o navegante de la red encuentre la página web de la empresa como su primera opción cuando hace una búsqueda específica (Fahlström & Jensen, 2016).

Una de las herramientas más utilizadas por las técnicas del SEM, son las del *Pay-Per-Click* (PPC) donde las compañías pueden decidir qué, cómo, cuándo y cuánto invertir, o sea, que cuentan con un presupuesto modificable. Por otra parte, le da el beneficio de hacer una segmentación muy específica, gracias a la selección de palabras claves relacionadas con el producto o marca que se va publicar, direccionando todos los esfuerzos de mercadeo al segmento de clientes que realmente está interesado, y no por el contrario, desperdiciar dinero en publicidad a público que no tiene ningún deseo en el producto (Hamilton, 2018). En conclusión, es importante indicar que para gestionar las estrategias de SEM se necesita de un estudio particular de los comportamientos y los hábitos de los consumidores para cada sector.

En relación a la amplia variedad de herramientas que hay en el mercado comercial para aplicar el *e-marketing*, se presentan algunas de las más relevantes y amigables en su usabilidad para las compañías:

Tabla 2. Análisis de Herramientas Marketing Digital

<b>Presencia Digital</b>	<b>Función</b>	<b>Herramientas</b>
Sitio Web	Plataforma virtual de la empresa y su portafolio	Wix: Plantillas para sitios empresarial
		Google Sites: Crear página Web gratis
		WordPress: Hosting Propio & Dominio Personalizado
Blog corporativo	Creación de contenido relacionado con el tema comercial de la empresa	Blogger: Blog profesional gratis
		WordPress: crear un blog gratis

<b>Presencia Digital</b>	<b>Función</b>	<b>Herramientas</b>
Posicionamiento Web	Ubica la mejor búsqueda del sitio web de forma orgánica. Conocido en inglés, SEO ( <i>Search Engine Optimization</i> ).	Google Key word Tool
		Google Trends
		PageSpeed Insights de Google
		Google Webmasters Tools
		Google Places
		Google Mi Negocio
Redes Sociales	Comunicación directa online clara y sencilla con el público.	Facebook
		Instagram
		Twitter
		Pinterest
		Snapchat
		YouTube
Email Marketing	Envío masivo de correos electrónicos a los contactos, siendo comunicación online y marketing directo.	Acumbamail
		Mailchimp
		GetResponse
		Benchmark Email

<b>Presencia Digital</b>	<b>Función</b>	<b>Herramientas</b>
Publicidad Online	Comunicación comercial digital dirigida al público objetivo, con medios visuales.	Google Adwords
		Campañas de shopping
		Videos
		Movil
Analítica Web	La medición de los resultados es la única fuente de información que te permite conocer cómo está tu web.	Google Analytics
		TrueSocial Metrics
		Alexa
Pasarelas de pago	Equivale al datáfono de una tienda físicas para efectuar un pago con tarjeta.	ePayco
		PayU
		PagoDigital
		Pagoagil
		Pagos Inteligentes
		En línea Pagos

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo contemplado en la Tabla 2, para cada región este esquema puede variar, dependiendo de la popularidad de la herramienta, así mismo, la herramienta elegida depende del conocimiento previo con que cuentan los encargados del plan de comunicación de la empresa.

## 2.4. Teletrabajo

Con el pasar el tiempo, la humanidad ha tenido que adaptarse a los cambios y asumiendo nuevos retos gracias a los avances tecnológicos que impactan directamente en las estructuras organizacionales tanto para en la comunicación como en la manera de interrelacionarse. Estos mismos avances, generan impactos adversos como exceso de tráfico, polución ambiental que cambian el concepto de generación de valor en las economías, dando paso a una nueva manera de trabajo, evidenciando el nacimiento del *Teletrabajo*. Básicamente, el teletrabajo hace referencia a tener un trabajo que se puede realizar a distancia o con autonomía de espacio y tiempo, a la par que se utilizan los dispositivos digitales para el cumplimiento de las responsabilidades estipuladas (Peha, 2019).

Algunos beneficios del teletrabajo para los empleadores y empleados, son: el aumento de las herramientas disponibles para mejorar la comunicación, facilidad en la movilidad, administración de múltiples recursos, aumento de productividad, cambio de cultura organizacional al pasar de una percepción de eficiencia basada en tiempo de labor a una percepción basada resultados, disminución en costos de traslados, mitigación del daño ambiental y finalmente, el mejoramiento del clima organizacional (MinTIC, 2019). Un caso a resaltar, son las potencias mundiales en términos económicos como Suiza, Singapur o E.U. poseen un capital humano mucho más preparado comparado con economías en crecimiento como Colombia (WEF, 2019). Por lo anterior, se hace necesario que los trabajadores cuenten con un perfil en el que la adopción de las nuevas tecnologías sea apropiada para llevarlo al sector real y solucionar de manera más rápida y eficiente los problemas que demandan los cargos empresariales. (Moro, Moro, López & Ordaz, 2016). Algunos de los beneficios más enfáticos del Teletrabajo son, aumentar la productividad de la empresa al reducir los activos fijos necesarios para la operación,

mejorar la calidad de vida del teletrabajador al darle libertad y espacio tanto de tiempo como de lugar, promueve la inclusión social de personas que normalmente no tendría fácil acceso al mundo laboral, mejora la movilidad de la ciudad, al tiempo que se mitigan los impactos negativos medioambientales generados por la polución y finalmente, el incentivo para aprender y practicar el uso de herramientas digitales y móviles para sus tareas (MinTIC, 2019).

## **2.5. Competencias Digitales**

Las competencias son un número de requisitos de las organizaciones en el último periodo de tiempo se utilizan para entender las habilidades de cada empleado en la consecución de una actividad puntual. (Martin & Omrani, 2015). Semánticamente, las competencias se componen de puntos de entendimiento, actitud, comportamientos para ejecutar tareas que se necesitan para a operación normal del puesto (Ávila, Silva & Miranda, 2016; Conchado, Carot & Bas, 2015).

Hay varios tipos de competencias, según Vázquez & Ellison (2018): las genérica, se refiere a habilidades básicas que deben tener los empleados para ejecutar las actividades mínimas en el ámbito de trabajo como la intención de aprendizaje, solución de inconvenientes, desempeñarse con sus compañeros de trabajo, facilidad para expresarse, y más; las específicas, se enfocan en la aplicación de las genéricas en un área puntual, que refuerce la creación de valor, como es el caso para las habilidades comunicativas, físicas, deportivas y digitales.

En la época actual donde la tecnología juega un papel muy importante, los individuos tiene que aprender a gestionar habilidades y competencias para el manejo de las TIC (Blayone, 2018). Por ende, estas competencias digitales es la aplicación de las TIC para el aprendizaje para aprovechar al máximo los recursos disponibles.



Por otra parte, Coronas & Blasco (2015) opinan que se tiene que establecer un perfil de competencias genéricas para un profesional, y tener como punto mínimo saber analizar la información de las ofertas de empleo, evidenciando la necesidad de la interacción entre la academia y el sector privado (Hitpass & Astudillo, 2019).

Para darle un significado a las competencias para el uso de las Tecnologías, Coronas & Blasco (2015) hicieron una investigación para describir las e-competencias de los empleados. (Ver Tabla 3). Para lo anterior, se determinaron generalidades requeridas en el sector real, en dos vías: las ciencias sociales y las ingenierías. Listando unos ítems que se relacionaban con el trabajo que se fuera a hacer.

Es evidente que las competencias digitales son buscadas por los industriales debido a los beneficios generados en las empresas, la posibilidad de dominar diferentes instrumentos tecnológicos y digitales para volver eficientes sus tareas del trabajo.

Por otra parte, mejorar el uso de las competencias digitales, resalta la necesidad de un espacio para formar profesionales capacitados y aptos para realizar funciones que requieran la interacción con las tecnologías. (Le, Do, Pham, Hoang, Duong, Nguyen & Vuong, 2019). También, los investigadores convergen en que los empleados ven barreras con el uso de los dispositivos, lo que hace más difícil levantar la motivación de la fuerza laboral para que los empresarios tomen la decisión de llevar más desarrollos a sus empresas.

Tabla 3. Competencias digitales de los trabajadores para la realización de sus funciones.

Competencia digital	Variables
Aplicaciones y programas	<p>Nivel competencial en el uso de las hojas de cálculo (Excel).</p> <p>Nivel competencial en el uso de procesadores de texto (Word).</p> <p>Capacidad de comunicar ideas a través de presentaciones (Power Point).</p>
Ordenadores	<p>Hardware y periféricos.</p> <p>Sistemas Operativos (Software).</p>
Navegación	<p>Comunicación electrónica y colaboración en línea.</p> <p>Uso de internet para la búsqueda y análisis de información</p> <p>Nivel competencial para el uso de las redes sociales.</p> <p>Temas legales y de seguridad relacionadas con internet.</p>
Autoaprendizaje	<p>Nivel de adecuación global percibido en relación con las competencias digitales</p>

Fuente: Coronas & Blasco, 2015

Ghomi & Redecker (2019) dividen las competencias digitales en 6 grandes grupos: manejo de las TIC, afinidad personal al uso de las herramientas, uso de softwares básicos de computadores, utilización de ordenadores, programas de edición de cálculos, documentos y presentaciones, apropiación del social media, redes sociales, y términos generales buscar ser competitivos en la empresa.

## 2.6. Redes sociales

El uso de internet como herramienta fundamental de la comunicación digital ha sido investigado y considerado como un factor que contribuye a la interacción entre las comunidades digitales denominadas tribus (Guzmán & Del Moral, 2014; Anderson & Jiang, 2018). Es indispensable dar a conocer los antecedentes de las redes sociales con el objetivo de confirmar la necesidad de las personas para desarrollar y aumentar sus competencias digitales. Específicamente, Maciá & Santoja (2018) asegura que al culminar los años 90's había algunos sitios web que eran considerados como redes sociales, ya que prestaban utilidades como LYCOS, una red social para el diseño y creación de blogs (adquirida luego por Terra), Geocities red social diseñada para la creación de perfiles y contenidos personales (comprada por Yahoo!), Messenger red social para mensajería instantánea (absorbida por Skype), no obstante, no comprendían la necesidad de prestar todos los servicios de forma íntegra.

A principios del siglo pasado, salieron a la luz nuevas plataformas como Hi5, FOTOLOG, Sónico, MySpace y bebo que daban un valor agregado: la simplicidad para compartir información entre comunidades según intereses comunes era considerada una innovación en ese momento. En estos sitios los volúmenes de tráfico online eran muy altos, hasta la llegada de Facebook (Abram, 2018). Facebook for dummies. John Wiley & Sons., una red social que obtuvo un elevado crecimiento por su sencillez, y facilidad de conexión con otros usuarios de la misma, logrando a día de hoy ser hoy la red social que ofrece una de las mejores facilidades al momento de diseñar comunidades virtuales relacionadas con temas y gustos en común. Este escenario se intuye que el internet y las redes sociales lograron crear un punto que marcó la historia de la comunicación, tomando como punto de partida, la interacción entre las empresas y los usuarios.

Cabe resaltar, que una red social es una comunidad digital de usuarios registrados en una página web, con objetivos como diferentes como por ejemplo crear contenido multimedia, dialogar, escuchar, reproducir y generar opiniones libres (Hervás, 2013; Shen & Bissell, 2013). Algunas de las características más importantes de las redes sociales son: audiencia masiva, dado que hay una interacción con una cantidad de usuarios significativos cada instante en cualquier lugar del mundo a través de una conexión a internet; capacidad de segmentación, dado a que lograba caracterización de los usuarios con intereses, pasatiempos y gustos en común; poca percepción de la publicidad, donde el usuario no identifica fácilmente la publicidad que se presenta durante el contenido; y, la capacidad de diseño y creación de contenido, debido a que permite a los usuarios consumir información basada en sus experiencias y opiniones, y así también lograr que ellos puedan diseñar y compartir contenido en sus comunidades (Russell & Klassen. 2018).

A día de hoy, las redes sociales han expandido su marco de acción pasando de ser agentes indirectos a ser parte importante de los procesos de comunicación y comercialización de bienes y servicios a través de dispositivos conectados a internet, y, otorgando beneficios a los empresarios mediante de la disminución de los costos en la planeación, y potenciando la ejecución de estrategias de comunicación, y automatización de procesos, logrando mayor rendimientos económicos, y favoreciendo la segmentación del mercado (Medina & Castro, 2016).

Puntualmente, 9 de cada 10 usuarios de internet tienen por lo menos con perfil en las redes sociales (Cocktail Analysis, 2015), llegando a ser Facebook la red social actualmente más utilizada en todos los países del mundo (Actívate, 2016).

Además, el portal Alexa.com, una empresa perteneciente al grupo amazon.com encargada de analizar el tráfico de las páginas webs, ratifica la popularidad de los sitios web a nivel global basados en el número de visitas que obtiene mensualmente (Alexa, 2016). En la Tabla 2 se puede ver la relación que existe entre las redes sociales con más uso partiendo del ranking de visitas del portal de Alexa.com.

Tabla 4. Penetración y ranking de popularidad de las redes sociales.

Red Social	Penetración en Internautas	Ranking de visitas de Alexa
Facebook	96.0 %	3
YouTube	66.0 %	2
Twitter	56.0 %	8
Google+	34.0 %	1 <sup>1</sup>
LinkedIn	31.0 %	15
Instagram	26.0 %	16

Fuente: Cocktail Análisis, 2015; Alexa, 2016.

Se observa que las redes sociales que tienen mayor penetración en los internautas, están posicionadas dentro de los primeros 16 puestos de las páginas más visitadas a nivel mundial, demostrando la relación existente entre internet y el uso de las redes sociales.

## 2.7. Modelo de Negocios – Lean Canvas

El Canvas es una herramienta propuesta por Osterwalder & Euchner (2019) ideal para describir, visualizar, evaluar y modificar cualquier modelo de negocio. Este te permitirá construir la base sobre la cual se crea y proporciona valor a las empresas. Este se divide en nueve módulos que cubren las cuatro principales áreas de un negocio, *Clientes*, *Oferta*, *Infraestructura*

<sup>1</sup> Google+ se encuentra en el número 1 de las páginas web más visitadas del mundo según el ranking de Alexa.com, debido a que el URL hace parte del dominio de Google.com, limitando la capacidad de medir el número de visitas solo a la red social, y no al total de aplicaciones con la que cuenta la empresa en general.

y *Viabilidad Económica*. A continuación se explicarán brevemente los nueve módulos que comprenden el Modelo Canvas:

**1) Segmentos de Mercados:** Ninguna empresa puede sobrevivir en el tiempo si no logra captar clientes rentables en el corto plazo, por esto, este módulo se enfoca en definir claramente qué personas, empresas o entidades serán el público al que se dirige nuestro emprendimiento. Adicionalmente, es imprescindible reconocer muy bien las necesidades específicas de los clientes objetivo. Algunos ejemplos de segmentos de mercados a los que te puedes dirigir son los siguientes, Mercado en masas o público en general. Ej: Sector telecomunicaciones, Nicho de mercado, atienden segmentos específicos y especializados. Hay una relación presente entre Proveedor – Cliente. Ej: Sector del Cuero – Calzado, Mercado segmentado, es cuando mi solución puede ser ofrecida al mismo tiempo a diferentes sectores pero con necesidades similares. Ej: Sector metalmecánico ofrece soluciones al mismo tiempo a los sectores automotriz y construcción, Mercado diversificado, es cuando un negocio atiende dos o más sectores diferentes que no están relacionados entre sí. Ej: *Amazon.com* atiende el segmento de ventas al por menor, pero al mismo tiempo, ofrece el servicio de almacenamiento en la nube y alquiler de servidores. Plataformas multilaterales, hace referencia a cuando los modelos de negocio requieren de 2 segmentos para funcionar. Ej: las tarjetas de crédito requieren de un gran número de clientes que la usen y un gran número de empresas que acepten el pago con tarjeta. Las consolas de videojuegos (Xbox, Playstation, Nintendo) requieren un gran número de jugadores, pero también un gran número de fabricantes que creen los videojuegos. Los periódicos necesitan de un gran número de lectores, pero también de anunciantes.

**2) Propuestas de Valor:** Es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad de nuestro segmento de clientes. Es importante tener claro cuál es la ventaja que tendrá mi cliente al elegirnos a nosotros y no a la competencia. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras, mientras que otras pueden ser tradicionales, pero con atributos adicionales que crean valor para el cliente. A continuación, se muestran algunos elementos en los que se puede basar nuestra propuesta: Novedad, hasta el momento satisfacen necesidades inexistentes. Industria completamente nueva. Ej: tecnología. Mejora de rendimiento, es una mejora sustancial a los productos existentes, Ej: Computadores con relación a la máquina de escribir. Personalización, Adaptación de productos y servicios a las necesidades específicas de los clientes o segmentos de mercados. Ej: calzado personalizado. Trabajo bien hecho. Se crea valor al ayudar al cliente a realizar de manera muy eficiente determinados trabajos. Ej: Calidad garantizada, es decir en los motores de avión no hay segundas oportunidades. Diseño, un producto se puede destacar por la superior calidad de su diseño. Ej: Vestuario. Marca, Se puede encontrar valor en el hecho de utilizar y mostrar ante la sociedad una marca específica, Ej: Reloj Rolex. Precio, Ofrecer un valor similar o respuesta a una necesidad, pero a un precio inferior. Ej: Aerolínea Viva Colombia. Reducción de costos, es cuando con mi producto / servicio ayudo a los clientes a disminuir sus costos de operación. Ej: CRMs Reducción de riesgos, existentes que presenta al adquirir un nuevo bien o servicio. Ej: Garantizar la funcionalidad en vehículos de segunda mano. Accesibilidad, se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Ej: Internet en el campo. Comodidad, facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser fuente de valor. Ej: Spotify (escuchar música sin comprarla) o Crocs (comodidad al caminar).

**3) Canales de comunicación y distribución:** Se enfoca en definir de qué modo se comunican los negocios con los segmentos de cliente para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor, se consideran puntos de contacto empresa - cliente. Las fases de la comunicación son las siguientes: Información, ¿Cómo se da a conocer el producto, servicio, marca, empresa etc.? Evaluación, ¿Cómo nos evalúa nuestro segmento? Compra, ¿Cómo el cliente accede a nuestro producto? Entrega, ¿Cómo hago llegar mi propuesta de valor a nuestro cliente? Posventa, ¿Cómo mantengo los servicios posventa y garantía del producto o servicio?

**4) Relación con los Clientes:** Este módulo busca definir los fundamentos en los que se basará nuestra relación con los clientes, ya sea por medio de capacitación, fidelización o estimulación de ventas paralelas. Se pueden crear algunos tipos de relación con el cliente de la siguiente manera: Asistencia personal, interacción humana antes, durante y después de la compra. Ej: Puntos de venta o correo electrónico. Asistencia personal exclusiva, mantener una cercanía específica con cada cliente. Ej: En el sector de seguros, el seguimiento de cada cliente. Autoservicio, No hay interacción humana, todo se presta para que el cliente obtenga su producto o servicio por si mismo. Ej: Máquinas Vending. Servicios Automáticos, simulan interacción de relación personal. Ej: Call centers. Comunidades, Generación de grupos que comparten necesidades e intereses similares. Ej: Grupos en línea como foros para compartir opiniones. Creación colectiva, Invitar a clientes a que escriban comentarios para crear valor alrededor de mi producto. Ej: YouTube.



**5) Fuentes de Ingresos:** Es el módulo encargado de definir de qué maneras se recolectarán los ingresos de dinero a la compañía. ¿Cuánto están dispuestos a pagar lo clientes por la propuesta de valor ofrecida?, algunas formas de generación de ingresos son las siguientes: Venta de activos, es una transacción de dinero a cambio de un bien o servicio. Cuota por uso, cuanto más se utiliza un servicio más pagará el cliente. Ej: minutos de llamadas a celulares. Cuota de suscripción, Los clientes pagan por acceso ininterrumpido a un servicio. Ej: Spotify, Netflix, etc. Prestamo o alquiler, son ingresos que se generan por el uso de un producto solo por un espacio de tiempo determinado. Ej: Alquilar un libro de una biblioteca, o rentar una película en iTunes. Licencias, es cuando el cliente paga por el permiso de utilizar libremente un activo. Ej: Industria multimedia, patente, licencia de software. Gastos de corretaje, es dinero generado por la intermediación a nombre de dos entes o personas. Se recibe un porcentaje por permitir la efectuar la transacción: Ej: PayU, MercadoPago, Efecty, Tarjetas de crédito. Publicidad, Se generan ingresos por incluir publicidad por un producto o servicio determinado. Ej: Publicidad en Google, YouTube, Apps.

**6) Recursos Clave:** Se refiere a los activos o cosas más importantes que necesito para hacer realidad mi propuesta de valor. Los tipos de recursos clave que necesita mi negocio para funcionar son: Físicos, como vehículos, maquinaria, espacio, instalaciones físicas. Intelectuales, como marcas, derechos de autor, base de datos de clientes, entre otros. Humanos, hace referencia a las personas, como por ejemplo los científicos o la fuerza comercial. Económicos, hace mención a garantías, dinero en efectivo, créditos, cartera o acciones.

**7) Actividades Clave:** Este módulo pretende clarificar cuales son las acciones más relevantes para todo el proceso de funcionamiento del modelo de negocios de una manera exitosa. Se debe resolver la pregunta ¿Qué es lo que debo hacer para comprar, producir, transformar, entregar y hacer seguimiento a mi propuesta de valor? Algunas actividades clave son: Producción, hace énfasis en el diseño, fabricación, distribución, o verificación de calidad entre otros. Resolución de problemas, se enfoca en el servicio y asesoría al cliente. Plataforma o Red, significa esas actividades que son clave cuando utilizo redes o plataformas para alguna fase de mi producto, como por ejemplo para comunicar.

**8) Asociaciones Clave:** Hace referencia a los proveedores y aliados clave que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. Algunos tipos de asociaciones son: Aliados estratégicos entre empresas no competidoras, Coopetición, empresas competidoras que se unen, *Joint Ventures*, Empresas conjuntas para nuevas oportunidades de negocio, Cliente – Proveedor, permite garantizar la fiabilidad y estabilidad de los suministros. Estas asociaciones pueden estar motivadas por la optimización y las economías de escala, reducir la incertidumbre de algún área del proceso y finalmente, garantizar la compra de algunos productos o suministros.

**9) Estructura de costos:** Este módulo clarificará los costos que se requieren para que el modelo de negocio funcione. Para un negocio, es más fácil calcular los costos, una vez se hayan definido los recursos clave, las actividades clave, y las asociaciones clave. Algunos Objetivos de la estructura de costos son: Según costos, su objetivo es reducir al máximo y recortar gastos de donde sea posible con una propuesta de valor de bajo precio. Ej: Aerolínea Viva Clombia o Ryanair. Según valor, los costos pasan a un segundo plano porque prefieren

darles la importancia a productos premium o de alto valor. Ej: Hoteles y servicios de lujo. Las características de la estructura de costos son: Costos fijos, no varían en función del volumen de ventas. Costos Variables, son dependientes del volumen de ventas. Economías de escala, reducción de costos gracias a la compra de producto al por mayor. Economía de campo, cuando amplío el rango de acción de mis recursos, ejemplo si mi agencia de marketing puede atender diferentes áreas de mi empresa por el mismo costo de contratación.

## **2.8. Apertura a la novedad en la organización**

En los últimos años, la creatividad está siendo reconocida como un factor indispensable y diferencial para las personas y las industrias, (Elisondo & Donolo, 2018) sin embargo, cuando buscamos en la literatura definiciones de creatividad, encontramos gran cantidad ejemplos limitados y con dificultad para aplicar de manera directa a la industria (Avendaño, Arias & Arias, 2018) como: aptitudes que son características de los individuos creadores, (Álvarez & Creo, 2018), los principales inicios, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente, hacen parte de la concepción del ser humano cuando empieza a focalizar su aptitud creativa (Castellanos, Alonso, de la Rosa, Vidaurrázaga & Gallardo, 2017) o capacidad para encontrar relaciones entre ideas antes no relacionadas, y que se manifiestan en forma de nuevos esquemas, experiencias o productos nuevos (Gómez & Pérez, 2017).

Resolver problemas posee una gran parte del potencial creativo; en donde se encuentra un apoyo académico gracias a la Fundación de Educación Creativa de Buffalo, la cual ha reforzado por mucho tiempo esta iniciativa de construcción y apoyo creativo constituyendo un referente internacional (Mallart & Deulofeu, 2017) para tener una perspectiva más amplia y

profundizar el concepto y la aplicación de la creatividad desde la persona, proceso, producto y el clima o cultura mencionado en principio por la autora Amabile en el año 1983. Actualmente se pueden encontrar variaciones de las metodologías establecidas para aplicar y desarrollar en las personas la creatividad, (Barbot, Besancon & Lubart, 2016), sin embargo, el conocimiento individual es un apoyo en la creatividad de grupo y la creatividad de grupo puede generar conocimiento (Jeong & Shin, 2019).

Así mismo, el éxito en la mayoría de empresas que se abren a la innovación, consiste en la búsqueda de oportunidades, que tienen a la creatividad como eje principal para realizar un proceso de mejora en sus productos y servicios; logrando como resultado ser competitivos en los mercados locales, regionales e incluso internacionales.

Las compañías necesitan fortalecer el espíritu innovador de sus trabajadores, promoviendo el uso de nuevas tecnologías combinado con un sistema de incentivos basados en los resultados alcanzados por el desarrollo de ideas y prototipos. Este sistema debe ser claro y sólido y debe detallar específicamente los objetivos que deben alcanzar los trabajadores, los mecanismos de retroalimentación, las responsabilidades que se deben adquirir y los resultados que se esperan lograr.

Es por esto que la innovación que necesita una organización que debe estar acompañada por el establecimiento de unas rutinas de seguimiento a los trabajadores, sesiones de capacitación, análisis de impacto y evaluación de la idea aportada; ya que, sin esto, la capacidad de la innovación no tendría un impacto significativo en la organización. Además, es importante que los líderes de cada área de la empresa sean las primeras personas comprometidas con este proceso (Otero, Atia & Miranda, 2016).

Finalmente, todo proceso de invocación en una organización parte de la necesidad de apartarse a nuevas tecnologías que mantengan vigentes sus productos o servicios, y que además hagan que estos resalten en un mercado al cual cada día llegan nuevos competidores dispuestos a invertir más.

## **2.9. Sector Calzado en Santander**

El sector de Cuero, Calzado y Marroquinería tiene registro formal de aproximadamente 28.000 establecimientos a nivel nacional, representando alrededor del 2% del PIB industrial, y ocupando cerca de 180.000 personas equivalente al 7% de empleo en la industria manufacturera. En términos internacionales, las exportaciones alcanzaron US\$ 261,3 millones creciendo en promedio anualmente un 5% desde el año 2002 hasta 2013.

El conglomerado de las empresas de Cuero, Calzado y Marroquinería muestran que el 98% de las empresas del sector está conformado por micros y pequeñas, demostrando que en Colombia no hay un modelo de gestión que rijan o indique cuáles son los procesos clave de la empresa para ser competitiva o para guiar su crecimiento. Se resalta que en Colombia hay una débil cooperación institucional entre el sector, los ideales gubernamentales y la regulación, según el Programa de Transformación Productiva (2015). Actualmente, en pro del desarrollo de la industria manufacturera, Colombia ha venido trabajando en contrarrestar la competencia desleal y el contrabando, implementando estrategias para la imposición de aranceles mixtos a las importaciones con precios muy bajos que pongan en desventajas la producción nacional. En adición a políticas para la restricción en las exportaciones de cuero y pieles en bruto y en estado húmedo (Decreto 2469, 2013), y la aprobación de la Ley Anti contrabando, que busca atacar la

informalidad, favorecer la competencia leal, atacar el contrabando, y prevenir riesgos (DIAN, 2013).

Según la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el sector de cueros, calzado y marroquinería en Bucaramanga está compuesto para el año 2014 por alrededor de 1.424 empresas registradas, donde el 5% son sociedades y el otro 95% son personas naturales, que en su mayoría se dedican a la fabricación de calzado para dama, seguido pero con menor peso, la producción de calzado infantil y masculino. En su mayoría, el sector está seccionado en un 93% por microempresas y un 7% PYMES, que están localizadas en zonas urbanas alrededor de la ciudad (Serna, Andrés & Hurtado, 2016). Por otra parte, la ciudad de Bucaramanga se convierte en el punto más importante para las ventas de Santander, abarcando un 41,7% seguido 11,7% y Barrancabermeja con el 10%. Adicionalmente, los principales destinos de las ventas son en un 75% para la costa norte, un 60% para Antioquia y un 56,7% para la zona central (Guzmán, 2015). La estructura productiva y de comercialización con la que cuenta Bucaramanga para el desarrollo de las actividades cuenta con tecnología que si bien es apta para las condiciones actuales del mercado, no son desarrolladas ni pensadas a gran escala, al mismo tiempo que no hay tecnificación en el proceso de venta, puesto que los empresarios de PYMES y micro empresarios, no consideran necesario formalizar el proceso de venta ni capacitar el personal para generar mayores ingresos.

## **2.10. Estado del Arte**

El análisis del estado del arte comprendido en esta investigación se basa en una revisión literaria en temas relacionados con la implementación de las TICS en el sector elegido, partiendo de la información encontrada sobre Marketing digital y sus componentes en general, y

el uso del comercio electrónico especialmente para sectores relacionados con el calzado, los textiles y la moda.

### 2.10.1. Investigaciones internacionales

Revisando la literatura internacional, Romero & Romero (2017) en su proyecto mostraron cuáles son las estrategias actuales en marketing digital que están llevando a cabo las marcas del sector de la moda de lujo, las nuevas tecnologías han representado un reto para todos los sectores, lo que obliga a los *marketers* a rediseñar las estrategias más idóneas para llegar a un público cada vez más joven y mucho más familiarizado con el uso de dispositivos digitales. La producción de productos de lujo a veces es guiada por estrategias multimarca en grandes empresas que no siempre toman en cuenta lo que es primordial sus clientes.

De igual forma, afirman que las marcas de lujo se reinventan en sus estrategias de marketing y de negocio para adaptarse y acercarse a los mercados emergentes deseosos de consumir moda de lujo, es por esto que el marketing digital se convierte en una herramienta importante para la comunicación de las marcas de lujo líderes en el mercado a sus consumidores. Además, el marketing digital se convierte un elemento necesario en cada una las estrategias de una compañía que busca recordación de marca, estas estrategias ayudarán al conocimiento e interacción por parte de los consumidores crearán mecanismos motivadores de compra.

Así mismo, dicha investigación menciona que el *storytelling* es una de las estrategias clave en el marketing digital, este principio es claro en estrategias de video marketing, social media, eventos y exhibiciones abiertas al público, las cuales buscan interactuar con un nicho de mercado en especial logrando crear cercanía con su historia.

Estas técnicas, son también utilizadas por las marcas para mostrar de una manera diferente los procesos de creación de sus colecciones, la historia de la marca, sus fundadores o

líderes , el equipo de trabajo actual, la procedencia de sus materiales, la visualización de sus eventos, etc.

Por consiguiente, estas estrategias además de invitar a los consumidores al conocer más la marca, logran crear una comunicación paralela con sus consumidores, no únicamente comunican sino que también los consumidores hacen parte de esta comunicación, interactuando y creando así el denominado Marketing viral en las redes sociales. También, se pudo afirmar que el marketing digital es una de las herramientas más usadas por las marcas de lujo líderes en el mercado, aunque muchas de ellas aún se resisten a la venta online. El marketing digital es evidente en cada una de sus estrategias que ayudan al conocimiento de la marca, interacción con consumidores y motivaciones de compra. Mediante el marketing digital las marcas comunican la historia de la marca, a través del *storytelling* cargado de buenas historias y buen contenido.

El efecto de globalización y la aparición de mercados emergentes, son uno de los factores responsables del aumento que ha experimentado la industria de la moda en los últimos años.

Tanto los resultados obtenidos de las entrevistas como las estrategias observadas en redes sociales permiten afirmar que el marketing digital es una de las herramientas más usadas por las marcas de lujo y bajo este panorama, las gestiones de los bloggers a nivel digital y de los asesores en el propio punto de venta son claves. De igual manera en la tesis de Díaz y Elena (2017) se plantearon como objetivo principal el análisis de las barreras y motivaciones para el marketing digital en las Mipymes del sector calzado del distrito El Porvenir, año 2017. Investigaciones que son precedentes del tema de investigación planteado en la tesis que tendrá efecto para fortalecer el sector Calzado de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga.



Según Corrales, Coque & Brazales (2017) en su investigación, afirman la importancia del impacto que ha tenido el internet sobre los procesos de comunicación de las personas, y en el tema comercial la posibilidad de llegar directamente a los clientes eliminando barreras de tiempo y espacio. Además, sostienen que si una empresa usa eficientemente esta herramienta, puede gestionar todo el ciclo de vida de sus clientes, desde la persuasión hasta la posventa. Lo que, en consecuencia, hace que el marketing digital permita una comunicación bidireccional entre empresa y cliente, siendo en gran manera interactivo para que los consumidores sean fidelizados. Por lo anterior, cada vez más los canales digitales como sitios web, redes sociales, blogs, entre otros, tomas fuerza en términos económicos al incrementar los niveles de inversión tanto en publicidad como en analítica, para evaluar su efectividad en las campañas. De esta manera, aporta al proyecto como sustento a la importancia entre armonizar las relaciones entre el comercio electrónico y las estrategias de los empresarios.

Otra investigación de carácter internacional es la de Pérez, Carreras & Bustamante (2018), tuvo como interés primario mostrar los resultados de su proyecto en relación con el aporte del *s-commerce* en las estrategias de comunicación organizacional de las pequeñas empresas de Hermosillo, Sonora. Ellos afirman, que no es necesario que la empresa sea de gran tamaño o tenga un volumen de facturación específica para aprovechar los beneficios de las redes. Incluso, los nuevos emprendimientos tienen redes sociales, las cuales son plataformas de fácil acceso para dar a conocer su catálogo y mantener la comunicación con sus clientes y su segmento de mercado a nivel mundial. Los niveles de inversión para ingresar en el mundo digitales, son muy inferiores comparados con los montos que se deberían invertir en los medios tradicionales para tener un impacto similar.

Así mismo, hay resultados que grandes compañías hacen encuestas a sus consumidores a través de las redes sociales investigando sus interés y temas de atracción. Para mantenerla actualizada solo se necesita un poco de tiempo y un personal que dé mantenimiento a la red social y al perfil respectivo.

Por otra parte, se menciona el hecho que es recomendable tener una persona pendiente de lo que sucede en las redes sociales. En las Pymes varios empleados pueden compartir esta tarea si se los ilustra previamente sobre el funcionamiento básico de las redes sociales en las que tenga presencia la empresa. No está de más la creación de una guía para redes sociales. Para dicha investigación se estipuló un universo conformado por las Pymes registradas, en Hermosillo, Sonora. Con base en los resultados de la investigación, se determinó que el 48% de las empresas analizadas utilizan las nuevas tecnologías cuatro o más veces al día, el 24% hace usa 3 veces al día, el 17% lo hace dos veces al día, un 8% lo hace una vez al menos y solo un 3% no lo hace ninguna vez.

Por otro lado, se observa que la mayoría de las Pymes cuentan con un sitio web, lo que no necesariamente implica que saben aprovecharlo al máximo, en contraste a esto, únicamente el 10% restante tienen pensado acceder a esta tecnología próximamente. También se encontró, que el rechazo hacia la innovación por parte de este tipo de empresas, se debe básicamente a que muchas de ellas se enfocan a resolver y plantear estrategias destinadas a la supervivencia de la empresa, perdiendo por completo la visión estratégica.

#### 2.10.2. Investigaciones Nacionales

La Universidad de los Andes con su Facultad De Administración Centro De Estrategia Y Competitividad – CECE elaboró un proyecto para la CCB – Cámara de Comercio de Bucaramanga denominado -Santander: entorno de negocios competitivo frente al mundo- en

donde hacia relación al Diamante de clúster del calzado en Bucaramanga, en comparación con el clúster de calzado en el valle de Brasil. Se obtuvo como resultado que el sector está conformado por micro y pequeñas empresas con muchas falencias tecnológicas, organizacionales y de producción con baja eficiencia. En contraparte, en el Valle de Sinos hay una interacción a resaltar entre las grandes compañías que empezaron procesos para trabajar en conjunto para compartir conocimiento, mientras que las empresas pequeñas aprovechan la ventaja de estar cerca al consumidor, y fortalecer las relaciones operacionales y comerciales con todos los integrantes del clúster.

En un artículo de Cabrera, Pulido & Rocha (2016) se evidencia el impacto económico y comercial de las importaciones de calzado desde China en los productores y comercializadores del barrio Restrepo de Bogotá en el periodo 2005- 2011, y concluyen que un mecanismo de dinámicas de tipo comercial dentro del sector, con el fin de establecer un esquema de recomendaciones correspondientes al sector de producción y comercialización del calzado en la ciudad de Bogotá.

Respecto a las plataformas digitales, Torres, Rivera, Cabarcas & Castro (2017) determinaron que si las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla podían tener un mejor posicionamiento en el mercado mediante la implementación de herramientas digitales y estratégicas electrónicas, siendo un objetivo con evidente relacionamiento respecto al presente proyecto. Para ello, en su marco teórico demostró que la capital del atlántico es una de las ciudades que más compra a través de plataformas web utilizando el internet como canal para adquirir bienes y servicios de manera rápida y cómoda. Lo anterior, permite afirmar que para las micro y pequeñas empresas se vuelve un requisito migrar a las estrategias de marketing en línea que complementen a las tácticas de venta tradicionales, si desean ser competitivos frente a los

otros que ya lo hacen, pero, en consecuencia, aun no entienden correctamente como hacer el proceso de transición. El resultado de la investigación arrojó que la penetración móvil en los barranquilleros está en aumento, abriendo un mundo de oportunidades para incrementar las ventas, posicionar marcas, fidelizar clientes, y por ende, aumentar la rentabilidad de las organizaciones que adopten estas tecnologías.

### 2.10.3. Investigaciones Regionales

Además, en investigación realizada por Manrique y Moya (2017) considerando de los trabajos realizados en las universidades locales en el período 2000-2010-, ayuda a comprender que: el nacimiento de las empresas del calzado obedece en términos generales a la afinidad del emprendedor con el oficio, ya sea como empleado (operario o vendedor) o como familiar de otro empresario, por lo cual existe mayor compromiso de adopción de medidas que fortalezcan el sector y su acople con la modernidad y la tecnología global.

En un reciente estudio realizado por Leño, (2018), quisieron dar respuesta a la pregunta del ¿Cómo las empresas inciden en temas económicos como generación de empleo y crecimiento en sectores importantes para la metrópolis? y en el trabajo de campo encontraron que: la actividad productiva industrial del municipio con mayor posicionamiento es la marroquinería y calzado, el cual se exporta a países como: Argentina, Brasil, Canadá, Ecuador, Estados Unidos, Venezuela y países de la Alianza del pacífico; además la actividad de confección y orfebrería son destacadas.

Finalmente, Guzmán & Abreo (2017) en su investigación, evidencian que al pasar el tiempo no solo es suficiente con tener una página web sino también saberla gestionar y relacionarla con el cliente. Hay que darles participación en las estrategias de comunicación a los

consumidores para que así, se sientan incluidos y puedan hacer parte del crecimiento y fidelización de los consumidores. Es aquí, dónde el papel de las redes sociales se vuelve un complemento para los sitios web, dando apertura a la comunicación bidireccional dónde los compradores podrán expresarse y utilizarán los canales del *s-commerce* para fortalecer o no, su intención de compra.

### 3. CAPÍTULO: DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1. Metodología de la Investigación

La metodología utilizada es de enfoque mixto con un alcance correlacional y un diseño no experimental transversal. El enfoque cualitativo se utilizó para la elaboración del presente trabajo de investigación basado en la recopilación de fuentes literarias especializadas como revisión documental del comercio electrónico, el marketing digital, el teletrabajo, la apertura a la novedad y el sector del calzado en Santander, la cual permitió definir el problema de la investigación de esta propuesta y la elaboración del referente teórico.

Por otra parte, el enfoque cuantitativo se utilizó en la recolección y análisis de información bajo un primer instrumento llamado *Ecommerce: competencias digitales en el sector del calzado para aumentar la competitividad utilizando las TIC al servicio del teletrabajo*, medida bajo la escala tipo Likert (1 a 5, donde, 1=muy bajo, ..., y 5=muy alto) aplicada a una muestra de 287 encuestas para la elaboración del diagnóstico del estado actual del uso de las TIC en los procesos de comercialización del sector calzado bajo 4 variables: Aspectos demográficos, Utilización del *e-commerce*, Utilización de los medios sociales y finalmente, Adopción de Teletrabajo y sus competencias.

Adicionalmente, se creó un segundo instrumento de recolección más especializado llamado *Instrumento de Evaluación del Comercio Electrónico –IECE alojada en internet* medida bajo la escala tipo Likert (1 a 5, donde, 1=muy bajo, ..., y 5=muy alto) aplicada a una muestra de solo 25 empresas específicamente seleccionadas por ACICAM como herramienta que le permita evaluar su estado actual en 6 dimensiones: Internacionalización,

Conocimiento *e-commerce*, *Marketing Mix Online*, Marketing Digital, Apertura a la novedad y Teletrabajo.

### 3.2. Muestra

Para el primer instrumento de recolección se definió una muestra aleatoria probabilística simple, donde todas las empresas tienen la misma probabilidad de ser elegidas. A continuación, se presentará la ficha técnica utilizada para la recolección de información del instrumento *E-commerce: competencias digitales en el sector del calzado para aumentar la competitividad utilizando las TIC al servicio del teletrabajo*

Tabla 5. Ficha Técnica del primer instrumento de recolección.

<b>Título</b>	<i>E-commerce: competencias digitales en el sector del calzado para aumentar la competitividad utilizando las TIC al servicio del teletrabajo</i>	
<b>Población</b>	Empresas productoras y comercializadoras de calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga.	
<b>Departamento</b>	Santander	
<b>Tamaño de la muestra</b>	Área metropolitana de Bucaramanga	287
<b>Metodología</b>	Aplicación de una encuesta a hombres y mujeres entre 15 y 60 años que hacen parte de una empresa de calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga	
<b>Tipo de Encuesta</b>	Es una encuesta cualitativa y cuantitativa que se aplica de forma verbal.	
<b>Margen de Error</b>	Se estableció un margen máximo de error del 5%	
<b>Nivel de Confianza</b>	Nivel de confianza del 95% para la obtención de la muestra.	
<b>Fecha de Aplicación</b>	Octubre 2018	

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de la muestra se ha utilizado la fórmula de muestreo aleatorio probabilístico simple propuesta por propuesta por Otzen & Manterola, (2017):

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + z^2 * q * p}$$

**Donde,**

**z**=porcentaje de fiabilidad deseada (1,96 con un nivel de confianza del 95,0%)

**p**=porcentaje de veces que se supone ocurre un fenómeno (50,0%)

**q**=porcentaje de no ocurrencia del fenómeno (50,0%)

**N**=población (1.434 según la Cámara de Comercio)

**e**=error muestral (5,0%)

Partiendo de una muestra para la investigación de 304 empresas del sector calzado de la región, considerando un nivel de confianza del 95,0%, y un margen de error del 5,0%. Por consideraciones del investigador y filtración de información nula o incorrecta, se seleccionaron 287 empresas del sector, como muestra representativa de la investigación.

Para el segundo instrumento de recolección se definió una muestra no probabilística a conveniencia del investigador y la agremiación de calzado ACICAM, utilizada como un grupo focal, donde las empresas elegidas son quienes más responsabilidad han demostrado con los procesos de formación y desarrollo de la región. A continuación, se



presentará la ficha técnica utilizada para la recolección de información del *Instrumento de Evaluación del Comercio Electrónico –IECE alojada en internet*

Tabla 6. Ficha Técnica del segundo instrumento de recolección.

<b>Título</b>	Instrumento de Evaluación del Comercio Electrónico –IECE alojada en internet	
<b>Población</b>	Empresas productoras y comercializadoras de calzado afiliadas a ACICAM en el área metropolitana de Bucaramanga.	
<b>Departamento</b>	Santander	
<b>Tamaño de la muestra</b>	Área metropolitana de Bucaramanga	25
<b>Metodología</b>	Aplicación de una encuesta a empresas seleccionadas por la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas.	
<b>Tipo de Encuesta</b>	Es una encuesta cualitativa y cuantitativa que se aplica de forma verbal.	
<b>Margen de Error</b>	Se estableció un margen máximo de error del 5%	
<b>Nivel de Confianza</b>	Nivel de confianza del 95% para la obtención de la muestra.	
<b>Fecha de Aplicación</b>	Abril 2019	

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Instrumento de recolección de información

La recolección de la información de la primera muestra se utilizó una encuesta alojada en internet, llamada *E-commerce*: competencias digitales en el sector del calzado para aumentar la competitividad utilizando las TIC al servicio del teletrabajo La encuesta virtual se compone de 4 Dimensiones: Internacionalización, Utilización de *e-commerce* y medios sociales, Adopción del teletrabajo, y Competencias del teletrabajador en el sector de calzado. La encuesta tiene 4 preguntas abiertas, 2 cerradas dicotómicas (solo dos posibles respuestas), 5 preguntas

cerradas de múltiple respuesta y 13 preguntas cerradas tipo escala de Likert (1 a 5, donde 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo), para un total de 24 preguntas, dirigidas a los empresarios del sector calzado en la zona metropolitana de Bucaramanga. La herramienta utilizada para la recolección de la información (Ver Anexo A), fue codificada (Ver Anexo B) para ser procesada en el software estadístico SPSS y obtener los resultados (Ver Anexo C). Las técnicas estadísticas utilizadas fueron: descriptivas para la contextualización de la muestra, y bivariantes como las correlaciones bivariadas para revisar la relación que existe entre las variables.

Para la recolección de la información de la segunda muestra se utilizó una encuesta alojada en internet, llamada *IECE – Instrumento de Evaluación de Comercio Electrónico* la cual analiza 6 Dimensiones: *Internacionalización, Conocimiento de Comercio Electrónico, Marketing Mix, Marketing Digital, Apertura a la novedad* y finalmente, *Teletrabajo*. La encuesta virtual se compone por 2 preguntas abierta, 7 preguntas cerradas de múltiple respuesta y 9 preguntas cerradas tipo escala de Likert (1 a 5, donde 1 es Muy bajo y 5 Muy alto), para un total de 24 preguntas, dirigidas a los empresarios del sector calzado en la zona metropolitana de Bucaramanga. La herramienta utilizada para la recolección de la información de la segunda muestra (Ver Anexo D) fue codificada (Ver Anexo E) para ser procesada en el software estadístico SPSS y obtener los resultados (Ver Anexo F)

Para la validación, el diseño del instrumento de medición se basó en la revisión de 100 artículos científicos que componían el material bibliográfico, para posteriormente realizar una prueba piloto con 20 empresarios, con el fin de determinar su veracidad, donde el resultado fue un alfa de *Cronbach* de 0.83 confirmando su validez para la investigación (Hair, Prentice, Cani & Suárez, 2007). El instrumento se validó con el uso del análisis factorial para comprobar

la consistencia de cada constructo. Se detectó que todos los constructos son fiables por el número de variables que se han considerado para su medición. *Indique el nivel de relación con mercados*

*extranjeros* (KMO=-650; VE=79.8%; Prueba de Esfericidad de Bartlett=205.324; gl=28; p<.000); en *el nivel de conocimiento en cuanto e-commerce* (KMO=-763; VE=74.6%; Prueba de Esfericidad de Bartlett=224.912; gl=28; p<.000); *Variable: PRODUCTO* (KMO=-686; VE=78.1%; Prueba de Esfericidad de Bartlett=240.186; gl=28; p<.000); *Variable: PRECIO*(KMO=-718; VE=66.4%; Prueba de Esfericidad de Bartlett=107.375; gl=15; p<.000); *Variable: PUNTOS DE DISTRIBUCIÓN* (KMO=-725; VE=70.1%; Prueba de Esfericidad de Bartlett=115.355; gl=15; p<.000); *Variable: PROMOCIÓN* (KMO=-756; VE=68.4%; Prueba de Esfericidad de Bartlett=151.582; gl=21; p<.000); *utilización de redes sociales para la comercialización* (KMO=-775; VE=78.1%; Prueba de Esfericidad de Bartlett=96.631; gl=15; p<.000); *Herramientas de Gestión* (KMO=-785; VE=81.3%; Prueba de Esfericidad de Bartlett=74.344; gl=28; p<.000); *Creatividad* (KMO=-636; VE=76.6%; Prueba de Esfericidad de Bartlett=241.720; gl=28; p<.000)

## 4. CAPÍTULO: RESULTADOS

### 4.1. Diagnóstico del estado actual del comercio electrónico en el sector cuero y calzado

El sector de calzado de Bucaramanga es uno de los más importantes a nivel regional debido a su participación porcentual en el PIB Industrial, y por su impacto en la generación de empleo. Las TIC han permitido a los empresarios desarrollarse, mediante el aprovechamiento de ventajas competitivas y reducciones de costos, permitiendo que las empresas que invierten en tecnología y desarrollo, cuenten con herramientas adecuadas para satisfacer las necesidades del mercado. Hoy en día el sector de calzado en Bucaramanga requiere de atención, puesto que ha habido des aceleramiento en su crecimiento económico y sumado a ello, hay factores como la entrada de nuevos competidores, entrada de calzado asiático a bajo costo, aumento de los impuestos, contrabando, incremento de los costos de producción, entre otros, afectan de manera negativa al gremio.

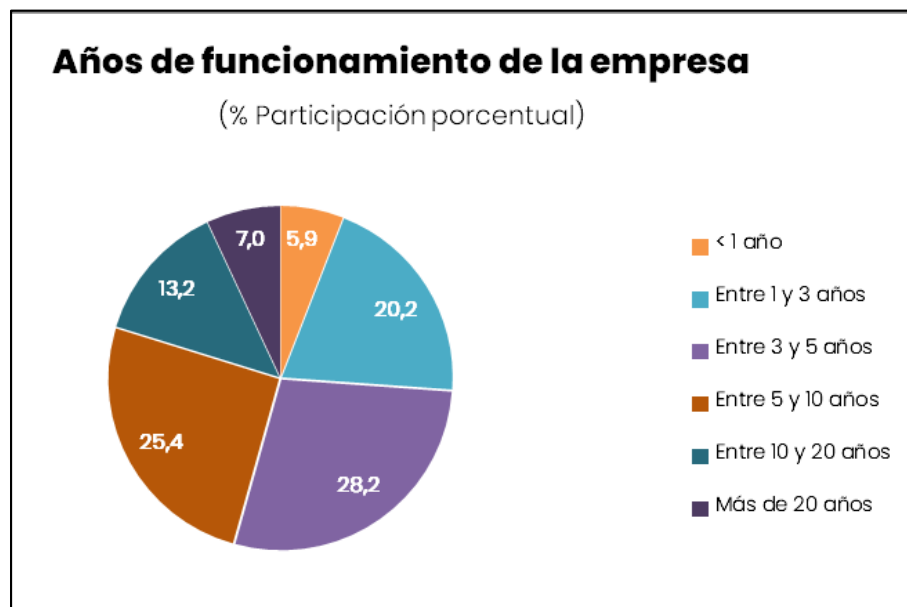
Por lo anterior, se plantea la necesidad de diagnosticar en nivel de implementación de las TIC en los procesos de comercialización de las empresas de calzado de Bucaramanga y su área metropolitana, específicamente las áreas de comercio electrónico, marketing digital, competencias digitales y teletrabajo. Sumado a ello, se aplicó un segundo instrumento a un grupo focal conformado por 20 empresas seleccionadas que están suscritas a ACICAM a quienes se les analizaron 6 dimensiones: internacionalización, conocimiento del *e-commerce*, marketing mix online, marketing digital, apertura a la novedad y teletrabajo.

#### 4.1.1. *E-commerce*: competencias digitales en el sector del calzado para aumentar la competitividad utilizando las TIC al servicio del teletrabajo

##### 4.1.1.1. Variable: Aspectos demográficos

A continuación, se analiza la información recolectada de las variables demográficas correspondientes a las preguntas 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del instrumento de recolección.

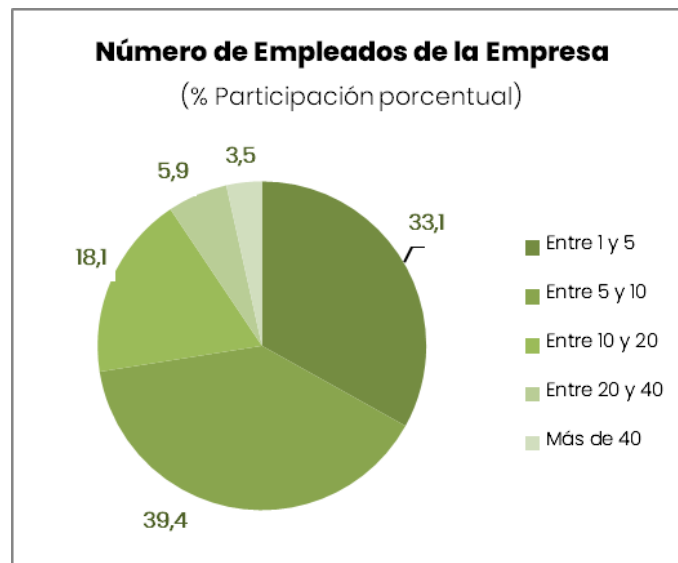
Figura 1. Años de funcionamiento de las empresas de calzado en Bucaramanga.



Fuente: Elaboración propia.

Demográficamente, podemos observar en la Figura 1., que el 79,7% de las empresas del sector calzado que fueron encuestadas tiene 3 o más años de funcionamiento en el mercado, indicando que son empresas tradicionales, con recorrido y experiencia, que se han mantenido en el tiempo sorteando los cambios que el entorno les presenta. Por otra parte, la Figura 2., muestra que más del 90% de éstas no superan la contratación de 20 empleados, incluyendo las áreas administrativas, comerciales y producción, demostrando que el gremio está compuesto en su gran mayoría con micro y pequeñas empresas.

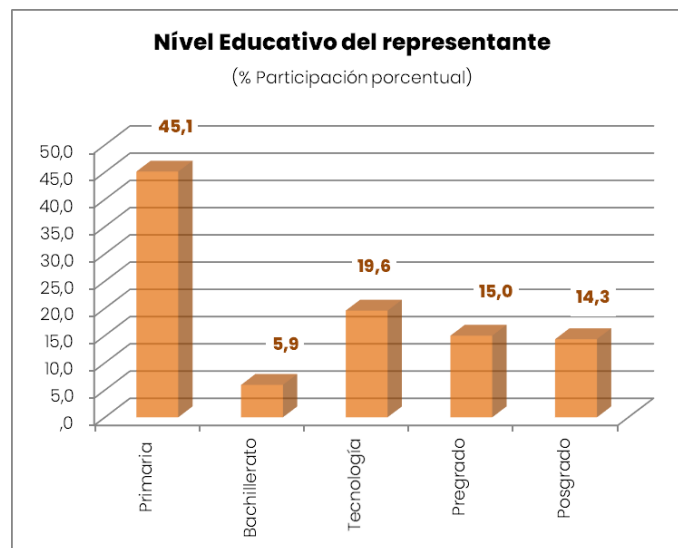
Figura 2. Número de empleados por cada empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Sumado a lo anterior, la Figura 3., evidencia que más del 70% de los empresarios cuenta con un nivel educativo inferior a la formación profesional, lo que indica que estas empresas son empíricas, es decir, que no poseen las herramientas y los saberes que se adquieren en los niveles universitarios y de posgrado para el direccionamiento de la empresa, sino por el contrario, el conocimiento se ha adquirido en el sector real y a través del tiempo. Esto se muestra como una debilidad para el sector, puesto que según la Cámara de Comercio de Bucaramanga se encuentran 1.424 empresas legalmente registradas, la muestra nos arroja que una parte muy representativas de las empresas que se han mantenido por más de 3 años, son empresas que no han crecido y mantienen una contratación inferior a 20 personas, que a su vez no se encuentran preparadas con conocimientos académicos de carácter pregrado y posgrado, concluyendo en el distanciamiento evidente que hay entre los saberes de la teoría en las universidades y las empresas, como unidades productivas de la economía y fuentes generadoras de empleo de la región.

Figura 3. Nivel educativo del representante de las empresas de calzado.

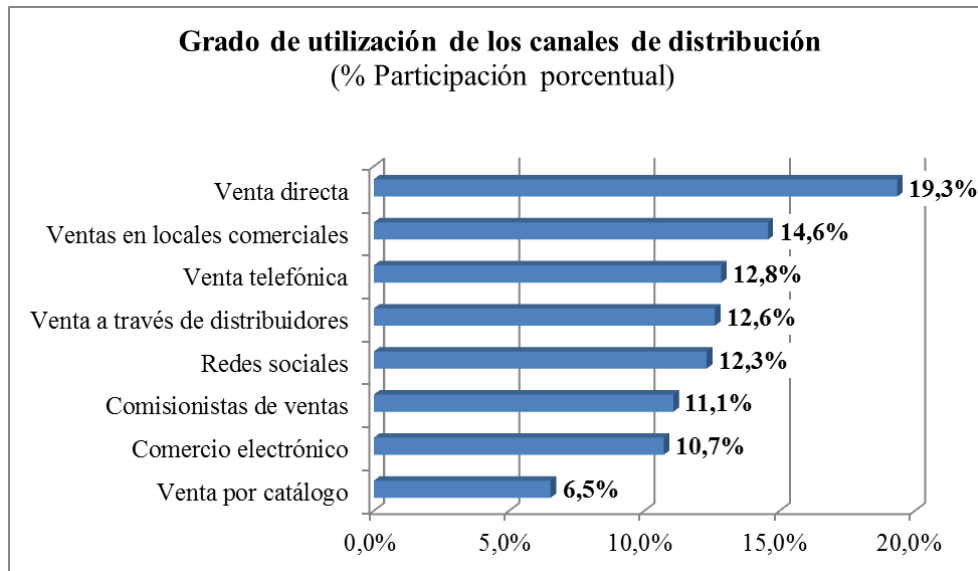


Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.1.2. Variable: Utilización del *e-commerce*

El objetivo de esta variable es estudiar el nivel de conocimiento y adopción que tienen los pequeños y microempresarios sobre el comercio electrónico, así como la percepción de sus beneficios. De igual manera, en este apartado se definirán cuáles son los factores más influyentes que han influido en la no implementación del mismo, recolectados desde las preguntas 9, 10, 11, 12 y 13, del instrumento de recolección de información.

Figura 4. Utilización de canales de distribución

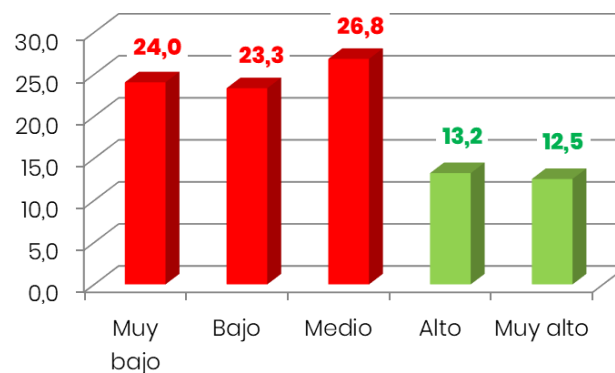


La Figura 4., muestra en orden de utilización para los empresarios, de los diferentes canales de distribución en la comercialización de sus productos. Se evidencia una fuerte influencia en la utilización del *Venta directa* lo que corresponde a los medios que implican el contacto directo entre el vendedor y el comprador con una participación del 19,3%, seguido por la venta en locales comerciales y venta telefónica con un 14,6% y 12,8% respectivamente. Por otra parte, ubicándose en un lugar de interés medio, se ubican las redes sociales ocupan el 5to lugar con una participación del 12,3%. Además, se denota que el comercio electrónico está posicionado en los últimos lugares en la escala de utilización de canales, obteniendo solo una participación en el 10,7% de las empresas del sector. Basados en lo anterior, se concluye que tanto los medios sociales como el comercio electrónico no son prioritarios en los intereses del sector, evidenciado la ausencia en la implementación de las TIC a los eslabones de sus cadenas de valor, prefiriendo dirigir sus esfuerzos a los medios tradicionales como lo son la venta directa y el uso de locales comerciales para la comercialización del calzado.



El grado de utilización del comercio electrónico se evidencia en la Figura 5., la cual fue evaluada específicamente en la pregunta 10 del instrumento, en el que se le indicó al empresario que seleccionará de 1 a 5 (siendo 1 muy bajo y 5 muy alto) el grado de adopción de *e-commerce* en su empresa, obteniendo los siguientes resultados:

Figura 5. Grado de utilización del *e-commerce* (%)



Fuente: Elaboración propia.

Es cierto que el 74,1% del gremio categorizó su nivel utilización de comercio electrónico en *medio, bajo o muy bajo*, demostrando que no aun cuando no es una herramienta que de gran interés, tampoco está siendo aprovechado para maximizar los beneficios en la comercialización, mientras que solo un 25,8% cataloga sus esfuerzos en aprovechar el *e-commerce* en la categoría de *alto o muy alto*.

Seguidamente se indagó sobre cuál es la percepción de los empresarios respecto al nivel de influencia de 4 posibles razones por las cuales no se había implementado el comercio electrónico en sus compañías, y los resultados fueron los siguientes:

Figura 6. Razones de no implementación de *e-commerce*, beneficios.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Razones de no implementación de *e-commerce*, personal calificado.



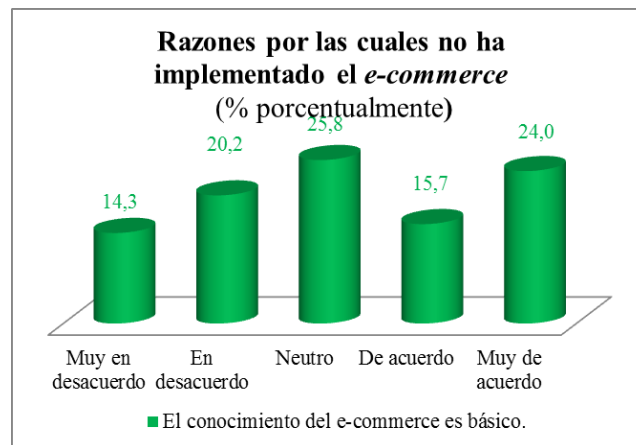
Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Razones de no implementación de *e-commerce*, desconocimiento de inicio



Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Razones de no implementación de *e-commerce*, conocimiento básico



Fuente: Elaboración propia.

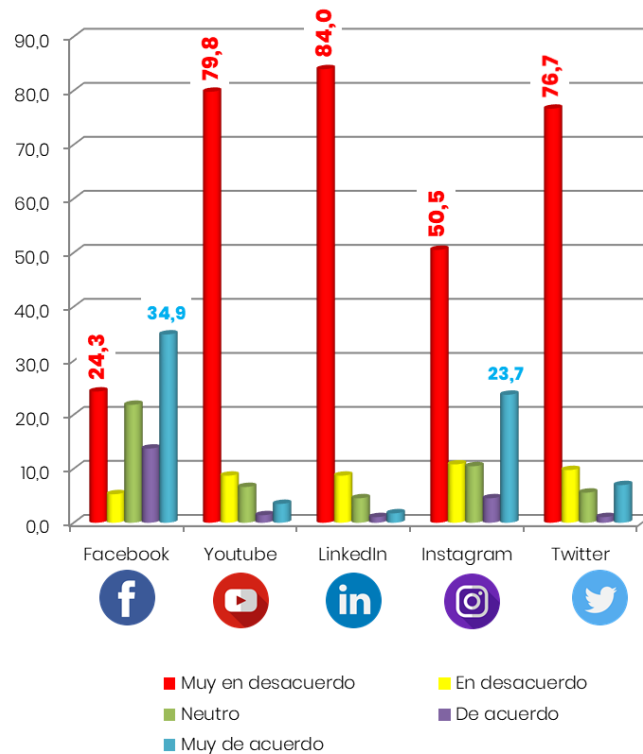
Según la información recolectada, se observa en la Figura 9, que el 42,1% está de acuerdo o muy de acuerdo con que una de las razones por la cual no ha implementado el *e-commerce* en sus empresas se debe al factor de conocimiento de sus beneficios, es decir que no conocen cuales son los beneficios que puede ofrecer la implementación de este tipo de comercio. Seguidamente, el 35% de los empresarios respondieron que su posición era neutra frente a que la

razón de la no implementación del comercio electrónico sea la de no contar con el personal calificado para ejecutar la implementación, como lo evidencia la Figura 13. Sin embargo, la Figura 14., muestra que el 50,2% están en desacuerdo con que el comercio electrónico sea una herramienta de usabilidad para sus empresas, reforzando la afirmación que desconocen los beneficios ofrecidos. Adicionalmente, no se evidencia una tendencia respecto a que la premisa de que el conocimiento del *e-commerce* es básico presentado en la Figura Anterior, debido a que un 34,5% está *muy en desacuerdo o desacuerdo*, y un 39,7% está *De acuerdo o Muy de acuerdo*.

#### 4.1.1.3. Variable: Utilización de los medios sociales

Las redes y medios sociales juegan un papel fundamental en la actualidad de las empresas, es por esto que mediante las preguntas 15 y 16 de la encuesta, se indagó sobre el grado de adopción y el nivel de acuerdo o desacuerdo con las ventajas ofrecidas por cada uno de los medios sociales en las pequeñas y medianas empresas de calzado del área metropolitana de Bucaramanga. En la Figura 16., se observa una tendencia negativa respecto a la utilización de los Medios Sociales para la comercialización de sus productos. La proporción de empresarios que están *Muy en desacuerdo o En desacuerdo* con la implementación de las redes es la siguiente *LinkedIn (92,7%), YouTube (92,7%), Twitter (86,5%)*. Por otra parte, dos de las redes sociales obtuvieron porcentajes de utilización mayores a las otras, alcanzando una participación en la opción *Muy de acuerdo y De acuerdo* así: *Instagram (28,2%) y Facebook (48,6%)*.

Figura 10. Grado de utilización de los medios sociales en las empresas



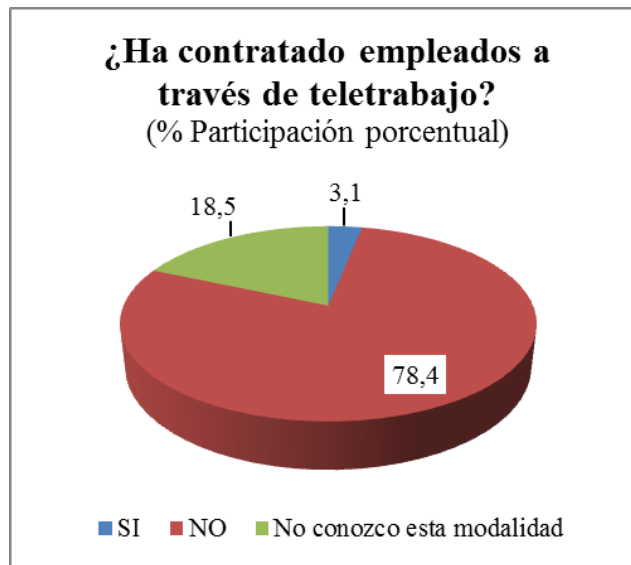
Fuente: Elaboración propia.

La conclusión para el diagnóstico de la tercera variable es que el gremio en general no está utilizando los diferentes medios sociales para dinamizar sus actividades económicas, en consecuencia, no perciben ventajas en comercialización de calzado.

#### 4.1.1.4. Variable: Adopción de Teletrabajo y sus competencias

La última variable analizada corresponde a la información recogida en las preguntas 17, 19, 20 y 22 de la encuesta, buscó conocer la utilización de la contratación bajo la modalidad de Teletrabajo, la opinión de los empresarios respecto a los tipos de contratación, así como su percepción en los factores decisivos y competencias requeridas para la contratación de personal bajo la modalidad de teletrabajo.

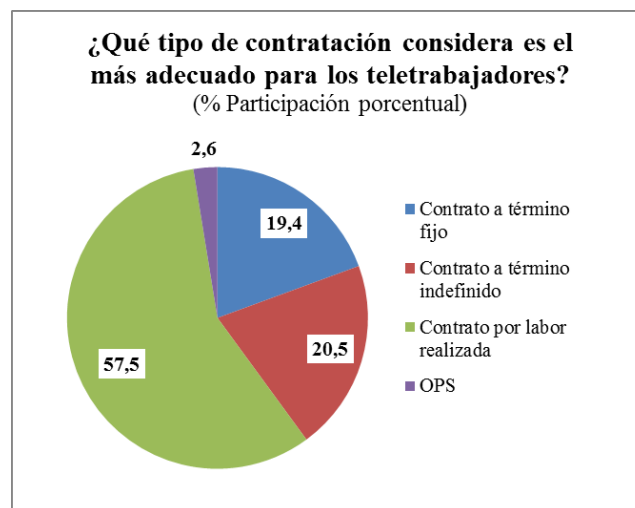
Figura 11. Contratación de personal a través de teletrabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la recolección presentados en la Figura 18., muestran que el 96,9% de los empresarios del sector de calzado no ha contratado personal a través de la modalidad de teletrabajo, o no conoce esta modalidad, evidenciando que la herramienta es poco utilizada en la actualidad para los industriales.

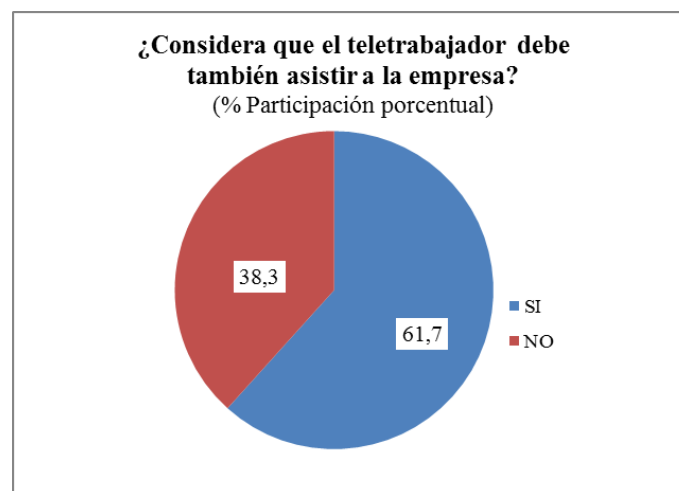
Figura 12. Tipo de contratación aceptado para los teletrabajadores.



Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente se les preguntó cuál tipo de contratación es la más adecuada para esta modalidad, obteniendo según la Figura 19., que el 57,5% opinan que el mejor tipo de contratación es *Contrato por labor realizada*, dejando en segundo, tercer y cuarto lugar, la *Contratación a término indefinido (20,5%)*, *Contratación a término fijo (19,4%)* y finalmente *OPS (2,6%)*. Los resultados anteriores, muestran que un porcentaje considerable de empresarios no desean tener un vínculo laboral sino suponen que el teletrabajador es la persona a la cual se le puede asignar una labor para desarrollar externamente a la empresa, sin tener relación directa con la empresa.

Figura 13. Asistencia del teletrabajador a la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, la Figura 20., muestra que el 61,7% del gremio considera que si se tiene un teletrabajador, este también debería asistir a la organización, siendo una afirmación opuesta a las consideraciones anteriores. Esta disyuntiva demuestra el desconocimiento de la modalidad.

#### 4.1.2. Instrumento de Evaluación del Comercio Electrónico –IECE

IECE es un instrumento aplicado a un grupo focal de 20 industriales del calzado seleccionados por ACICAM compuesto por preguntas con calificación en escala tipo Likert (1 a

5, donde 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo) que pretende evaluar 6 dimensiones: internacionalización, referente a las relaciones comerciales que tenga la empresa con el extranjero; conocimiento del *e-commerce*, entiende sus conceptos básicos y beneficios; *marketing mix online*, como utiliza las variables producto, precio, promoción y plaza para promover los canales *online*, Marketing Digital, nivel de utilización de herramientas sociales, la apertura a la novedad, si promueve el desarrollo de la creatividad como motor de cambio para la generación de la innovación, y finalmente, Teletrabajo, al nivel de conocimiento para el uso de la modalidad de contratación

Adicionalmente, se codificó la información para ser procesada por el programa estadístico SPSS donde se obtuvieron análisis descriptivos y correlacionales (Ver Anexo G).

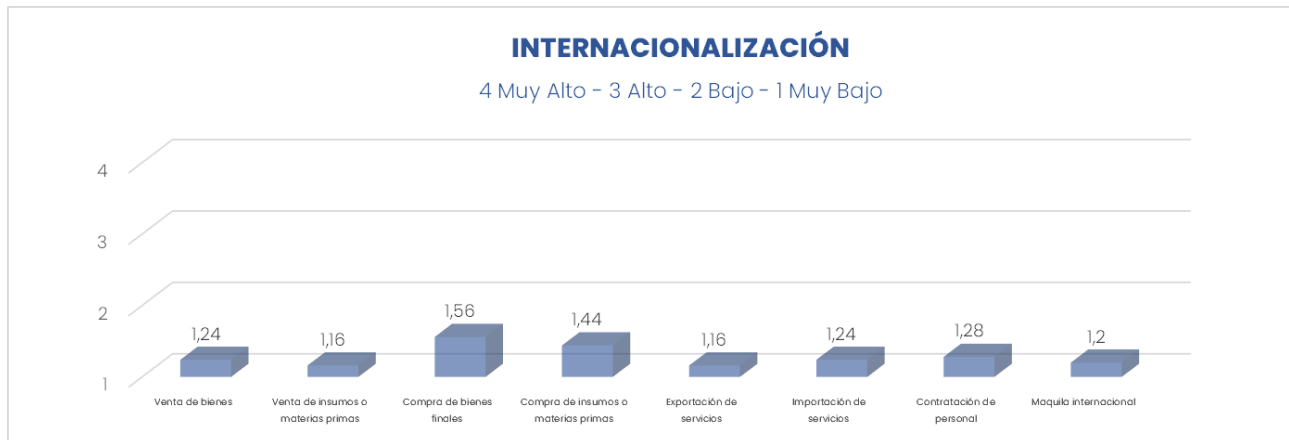
El análisis correlacional evidenció que existen relaciones significativas ( $p < ,000$ ) entre todas sus variables, considerando que la correlación de Pearson fue superior a 0,7.

#### 4.1.2.1. Internacionalización

El objetivo de análisis de esta variable fue conocer el grado de internacionalización de las empresas encuestadas al conocer su percepción en respecto a las relaciones comerciales que tienen con el exterior tanto en procesos de exportación como de importación de bienes terminados, materias primas, contratación o servicios. En la figura 29. Observamos que todas las preguntas realizadas arrojaron como resultado que el promedio de sus respuestas está entre 1 y 2, lo que significa que su relación con el exterior es Muy baja o baja, evidenciando un problema para llegar con los productos de las empresas fuera del entorno nacional.



Figura 14. Nivel de Internacionalización de la empresa



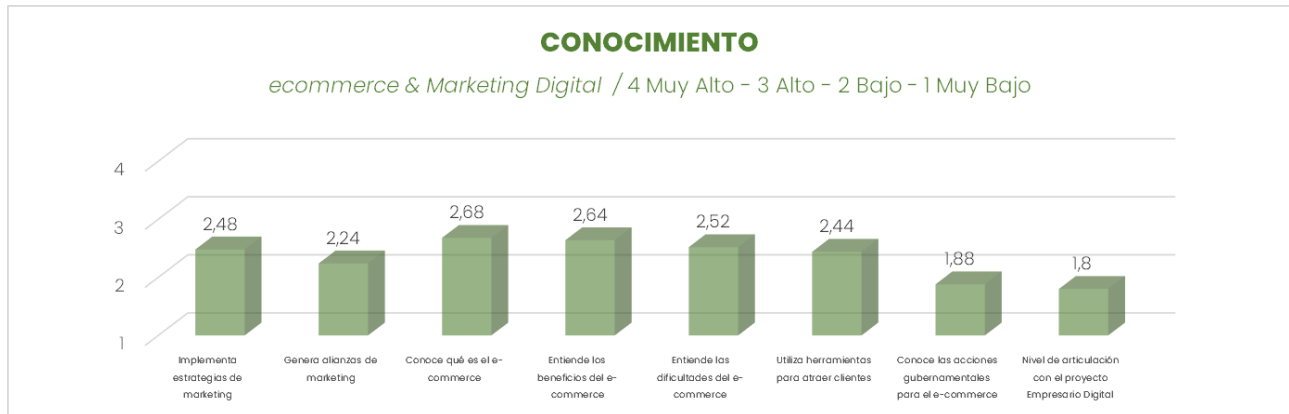
Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, la variable más alta con un puntaje promedio entre las empresas de 1,56 es la compra de bienes finales, inclinando la balanza comercial a que varios de los empresarios han sustituido la producción de calzado y sus derivados, por la importación de los mismos.

#### 4.1.2.2. Conocimiento *e-commerce*

El análisis de esta variable se dio bajo la recolección de información de la pregunta 11 del instrumento, con el fin de conocer si el empresario conocía el concepto, sus beneficios, las herramientas existentes o las políticas públicas de apoyo para su implementación por parte del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MinTIC. Como resultado se obtuvo que en su mayoría, los empresarios conocen o han escuchado del comercio electrónico y el marketing digital, pero no conocen a profundidad sus beneficios, procedimientos para implementar o programas de ayuda, formación o capacitación que hay disponibles. La figura 30 nos evidencia que la media de las respuestas está entre bajo y alto, sin que haya alguna pregunta que tenga un resultado determinante por destacar.

Figura 15. Nivel de Conocimiento sobre el comercio electrónico



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que el Conocimiento de marketing digital de los empresarios del sector cuero y calzado que participaron del grupo focal se encuentran entre los niveles alto y bajo, sin embargo, es de resaltar que la articulación de estas personas con el proyecto del gobierno llamado Empresario digital, es casi nula. Por otra parte, es necesario entender que la mayoría entiende los beneficios del *e-commerce*, aunque sean pocos los que realmente lo implementen.

#### 4.1.2.3. Marketing Mix Online

En los resultados de la variable de producto para el desarrollo del marketing mix, se observa que, en su mayoría, los empresarios dan reconocimiento a la marca que representan a la hora de cerrar venta, esto se debe a la confianza que necesitan los consumidores a la hora de adquirir un producto.

Figura 16. Nivel de desarrollo del Marketing Mix (Variable PRODUCTO)



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la variable Precio, de los factores más preocupantes que se encontraron en esta investigación, son la baja utilización por parte de los empresarios del sector de cuero y calzado de los medios de pago en línea para la adquisición de sus productos, lo que dificulta que nuevos compradores que solo utilizan esos medios compren sus productos.

Figura 17. Nivel de desarrollo del Marketing Mix (Variable PRECIO)

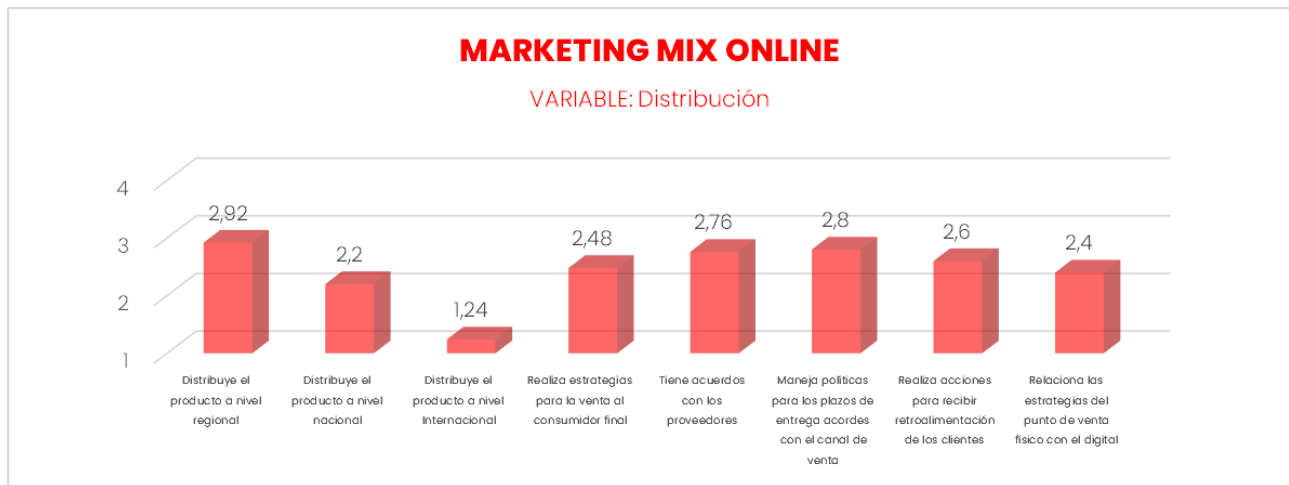


Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, la variable Distribución en el desarrollo del marketing mix, muestra que la mayoría empresarios que participaron en la investigación distribuyen sus productos a nivel

nacional, mientras que tan solo unos pocos lo hacen internacionalmente. Ahora bien, este resultado evidencia la oportunidad que tienen estos empresarios de penetrar mercados internacionales a través de comercio electrónico.

Figura 18. Nivel de desarrollo del Marketing Mix (Variable DISTRIBUCIÓN)



Fuente: Elaboración propia.

La variable Promoción muestra que gran parte los empresarios estudiados segmentan al público objetivo según el producto ofrecido, y también da a conocer, que investigan y conocen al consumidor de su producto. Lo anterior se convierte en una ventaja a la hora de desarrollar estrategias de marketing digital pues van dirigidas a un público específico lo que aumenta su probabilidad de éxito.

Figura 19. Nivel de desarrollo del Marketing Mix (Variable PROMOCIÓN)



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2.4. Marketing Digital

En cuanto a las herramientas de social media, se resalta el alto grado de utilización de WhatsApp e Instagram por parte de los empresarios para dar a conocer y vender sus productos, sin embargo, muy pocos de ellos se apoyan de la herramienta de Google+. Lo anterior también evidencia que redes sociales como LinkedIn no son tomadas en cuenta, pues apuntan a un sector empresarial más conocedor de su importancia.

Por otra parte, en las herramientas de gestión del marketing digital se observa que en su mayoría los empresarios entrevistados utilizan los catálogos virtuales, mensajes de difusión e historias en redes sociales para mostrar sus productos, mientras que herramientas como la página web y Google My Business son utilizadas en menor medida. Esto da a entender que, aunque la implementación de marketing digital ha sido aceptada, su nivel de ejecución es bajo.

Figura 20. Nivel de implementación de Herramientas de Social Media



Fuente: Elaboración propia.

Figura 21. Nivel de implementación de Herramientas de Gestión



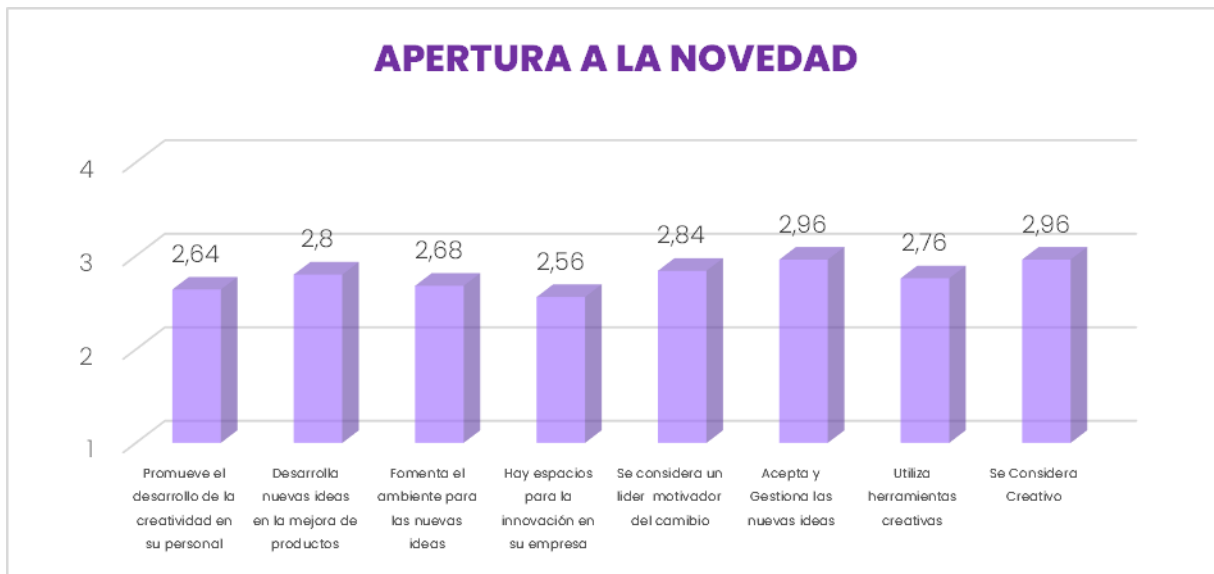
Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2.5. Apertura a la novedad

Según el marco teórico, la disposición de una persona o empresa a aceptar la novedad puede ser un factor decisivo para que se adopten positivamente o negativamente los cambios. Es por esto que la figura 37 refleja los resultados de la pregunta número 18, correspondiente a la dimensión de apertura a la novedad, recolectó información sobre las

percepciones de los empresarios respecto a sus acciones intencionadas en incentivar la creatividad como motor del cambio en variables como los nuevos productos, procesos, personas, y el ambiente en el que se desempeñan.

Figura 22. Nivel de Apertura a la novedad



Fuente: Elaboración propia.

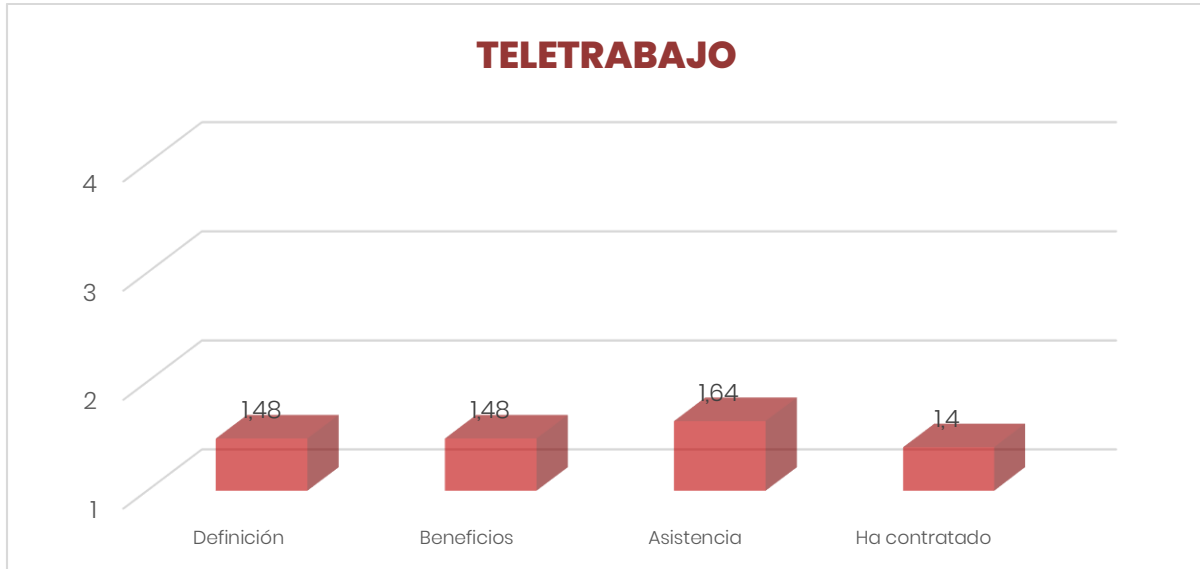
A diferencia de las dimensiones anteriores, según las respuestas de los empresarios, están por encima de una respuesta promedio de 2,5, lo que indica que su respuesta está más cercana a que su disposición es alta a cambiar y son generadores del cambio al interior de sus organizaciones.

#### 4.1.2.6. Teletrabajo

La dimensión sobre el conocimiento del teletrabajo fue abordada con el grupo focal en el que se obtuvo un resultado unánime por parte de los empresarios, afirmando que el conocimiento sobre esta modalidad estaba entre Muy bajo o bajo. En la figura 23, se muestra que no hay entendimiento sobre los beneficios que conlleva implementar el teletrabajo en las organizaciones, sumado a la media fue de 1,4 de las respuestas sobre si han contratado bajo esta

forma de trabajo, evidenciando una falta de interacción y una oportunidad para su implementación.

Figura 23. Nivel de conocimiento de la modalidad Teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Diseño de la herramienta digital

La herramienta digital que daría solución a la problemática encontrada tanto en nuestro marco teórico como lo en los resultados obtenidos por los dos instrumentos de diagnóstico sobre el estado actual del comercio electrónico en el sector cuero y calzado de Santander, se denominó *Mundo Mediators*. Esta Spin-Off se creó debido a que en el diagnóstico del proyecto, el resultado promedio de los empresarios evidencio que están entre una baja o muy baja implementación de herramientas sociales como Facebook, WhatsApp, Messenger, YouTube, Instagram, Twitter, Google +, LinkedIn, al igual que hay un resultado generalizado de que las empresas tienen una baja o muy baja adopción de herramientas de gestión como las páginas web, los catálogos virtuales, difusiones, pautas pagas en internet, uso de Google



Business, correos electrónicos corporativos, dispositivos de almacenamiento en la nube, analítica de datos, uso de plataformas para el comercio electrónico, software para recepción de pagos online o sistemas de gestión de clientes. Adicionalmente, no conocen a profundidad sus beneficios ni los empresarios no contaban con las competencias digitales para implementarlas al interior de sus organizaciones, por lo cual no bastaría solo con capacitarlos para que los resultados fueran evidentes.

Así mismo, la empresa comprendió que sí había una intencionalidad para cambiar, pero necesitaban orientación para su implementación, pero al evaluar que más de un 52% son pequeñas empresas con menos de 5 empleados, no cuentan con una capacidad adquisitiva para pagar montos elevados a los expertos que hay en el mercado y conocen de dichos temas.

#### 4.2.1. Definición de Mundo Mediators

Mundo Mediators es una empresa creada con el fin dar solución a las necesidades comerciales de las pequeñas y medianas empresas, bajo un modelo de negocios digital que fuera accesible, sostenible, escalable, social y rentable.

La empresa nace gracias a la intensión de Daniela Ferrer y Cristian Gutiérrez de ayudar a las pequeñas y medianas empresas que requieren diseños, manejo de redes sociales, creación de página web, entre mucho más pero que no cuentan con los recursos necesarios para pagar un profesional o una agencia reconocida. En nuestra empresa conectamos las Mipymes con sus potenciales clientes a través del marketing digital. Tenemos en cuenta todos los focos: Identidad de Marca, Diseño gráfico, Web, Comunicación, Estrategia, Redes Sociales.

Además de crear contenido para los aliados de Mediators, creamos alianzas entre empresas complementarias que les permitan generar aumentar alcance, impresiones, seguidores, reconocimiento y clics en las publicaciones. Por ejemplo, si suscrita una empresa de vestidos de

baño y una empresa de turismo, las dos generar alianzas estratégicas en la promoción de sus productos para aprovechar el potencial total de clientes de ambas empresas. Todo lo anterior es medido a través de reportes para ser controlado y verificado por las empresas, y así hacer seguimiento a cada actividad.

Adicionalmente, vinculamos jóvenes universitarios de carreras afines con diseño, web, creatividad, marketing, audiovisuales entre otros, que se están capacitando gratuitamente a través de nuestra plataforma, y realizan sus prácticas en cada una de las empresas, lo cual permite tener costos muy por debajo de los del mercado, manteniendo la calidad de los resultados, gracias a la estandarización de los procesos.

Imagen 1. Logo Mundo Mediators



Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

#### 4.2.2. Propósito de Mundo Mediators

*“Conectamos pequeños empresarios y marcas con potenciales clientes a través de redes sociales operadas por jóvenes universitarios”*

En la frase anterior logramos definir el propósito para el cual fue creada la empresa Mediatos, logrando así solucionar diferentes problemas que se identificaron en el contexto del marco teórico. Para llegar a este, la empresa debió tomar decisiones claras sobre el

rumbo que quería tomar y el segmento de cliente al que quería atender, teniendo que renunciar a propuestas y solicitudes rentables pero que no encajaban en el foco seleccionado. Por ejemplo, el segmento seleccionado son los pequeños y medianos empresarios quienes tienen algunas necesidades de diseño y manejo de redes específicas, pero al mismo tiempo se ha tenido que rechazar solicitudes de empresas medianas o grandes quienes solicitaban un manejo especial de sus canales de comunicación por lo cual realmente necesitaban a un profesional con capacidades específicas y que tuviera disponibilidad completa de tiempo, factor con el que no cumplen los Mediators.

Por otra parte, se logró llegar a cumplir el propósito, gracias a la estandarización de los procesos, reportes y forma de diseñar las piezas para redes, sumado a una planeación de contenidos. Adicionalmente, los empresarios delegan la responsabilidad en nuestra empresa para la gestión de sus redes, dándonos ciertos niveles de confianza para tener autonomía. Esto, facilita de gran manera la creación de contenido por parte de los Mediators e incluso, para ellos es más atractivo estar suscritos a nuestra plataforma gracias a los beneficios recibidos, aprendizaje, orientación de expertos en el área de comunicación y garantía de pagos, renunciando también a propuestas de empresas para contratarlos directamente.

#### 4.2.3. Modelo de Negocios de Mundo Mediators

Se realizó un modelo de negocio para la empresa Mundo Mediators bajo el modelo de Alexander Osterwalder CANVAS en el que definimos cómo volver rentable la solución propuesta, que apuntara a cumplir el propósito principal por el cual se fundó y que mantuviera una ideología en la creación de valor compartido mediante la formación para compartir el conocimiento adquirido en la elaboración del presente proyecto. El propósito definido para Mundo Mediators fue:

“Conectamos clientes con tu marca a través de medios digitales operados por jóvenes universitarios no graduados que desean aprender de marketing digital y a su vez recibir ingresos extra, mediante la realización de prácticas en la comunidad suscritas”

Adicionalmente, mostramos el modelo de negocios en la que interactúan los diferentes grupos de interés con la compañía para generación de valor, pero al mismo tiempo asegurar una sostenibilidad que le permitiera escalar rentablemente.

Imagen 2. Modelo de Negocios de Mundo Mediaros



Fuente: elaboración propia

El modelo funciona enunciando 9 factores que describen el proceso:

- **Propuesta de Valor:** Para Mediators, su propuesta de valor es el complemento de varios procesos que actúan en sinergia y brindar una solución duradera para su segmento de clientes. Mundo Mediators gestiona los medios digitales más pertinentes según sea el caso de

cada empresa (redes sociales, páginas web, aplicaciones de chat, correos electrónicos, entre otros), a un precio de suscripción asequible por debajo de los precios ofrecidos por agencias de marketing digital del mercado. Diseña una identidad de marca nueva o mejoramos la actual, incluyendo fuentes de letra según el producto o servicios, gama de colores, logotipo, logotipo, así como se propone contenido relevante para el emprendimiento. Se estandarizan procesos de comunicación, que se visualicen mediante historias destacadas que se podrán utilizar tanto en página web como en redes sociales. Finalmente diseñan, publican, comunican, responden chats y venden a través de los medios digitales. Al mismo tiempo que se realizan los procedimientos anteriores, los jóvenes universitarios quienes la empresa denomina *Mediators* están aplicando lo aprendido en capacitaciones virtuales que se encuentran en la página web, bajo parámetros estandarizados que le permiten garantizar la calidad del servicio prestado.

- **Segmento de Clientes:** El nicho de mercado de Mundo Mediators, se divide en 3 actores. Primero, los jóvenes universitarios no graduados que desean aprender de marketing digital y adicionalmente recibir dinero extra por aprovechar su tiempo libre, a quienes en el punto anterior llamamos *Mediators*. Segundo, son emprendimientos, marcas, pequeñas y medianas empresas que reciben los servicios ejecutados por los Mediators, y quienes tienen la necesidad latente de adaptarse a la nueva era digital pero no cuentan ni con el conocimiento ni con el tiempo para hacerlo, a quienes la empresa denomina *Micro & Pequeñas Empresas*. Finalmente, el segmento de corporativos y entidades que forman a emprendedores, como universidades, incubadoras, cámaras de comercio, entidades educativas como el SENA<sup>2</sup>, a quienes la empresa denomina como *Corporativos & Entidades*. A ellos se les prestan los mismos servicios que al segmento anterior, pero en mayor volumen, debido que los emprendedores

---

<sup>2</sup> SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje

recién formados que salen al mundo empresarial, requieren de un apoyo en diseño y marketing digital para iniciar sus proyectos con una orientación definida.

- **Canales de comunicación:** Mundo Mediators se comunica con sus segmentos en gran medida gracias a la utilización de medios digitales entre ellos las redes sociales, dónde se encuentran la mayor cantidad de clientes potenciales. Pero adicionalmente, el voz a voz se posicionó fuertemente como estrategia debido a que los clientes actuales iban recomendado a empresas de sectores similares o complementarios los servicios de Mediators. Finalmente, se crea un panel exclusivo para que cada empresario tenga toda la *Suit* de opciones de comunicación con la empresa, permitiendo hacer solicitudes, ver reportes, chatear, entre otras.

- **Relación con el cliente:** Para que los resultados sean los esperados, debe haber una permanente relación entre el cliente y el mediator responsable de la cuenta, en la que converjan pensamientos y se creen estrategias conjuntas. Para ello, hay 3 puntos de contacto mínimos establecidos como obligatorios para validar el éxito del proceso los cuales son, un grupo de WhatsApp donde se tiene comunicación permanente y en el que hacen parte varios integrantes tanto de Mundo Mediators como de la Micro & Pequeña Empresa. Como complemento, se deberán hacer reuniones presenciales o virtuales periódicas entre el mediator y la empresa para revisar los reportes generados a modo de estadísticas, de las cuales se visualizarán en el siguiente sub-capítulo del proyecto Construcción de la herramienta.

- **Generación de Ingresos:** La empresa plantea 4 fuentes de ingreso que atienden a las 3 unidades estratégicas de negocio planteadas en el segmento de clientes. *Primera*, pago por

suscripción de acuerdo al plan que el empresario desea. Se estipula 3 planes consecutivos, alistamiento (para quienes aún no ha incursionado en los medios digitales, o no tienen una orientación sobre cómo gestionarlas), fortalecimiento (quienes ya están en los medios digitales, pero desean invertir dinero en los medios digitales para aumentar visibilidad y alcance) y aceleración (incluye la creación y gestión de los medios digitales complementarios como tienda virtual, canales de video blog, entre otros). *Segundo*, La empresa complementa la suscripción con servicios individuales como la toma de fotografía, venta del diseño de imagen corporativa o creación de páginas web, los cuales tienen precios aparte e individuales. Por último y *tercero*, es la generación de ingresos a través de asesorías personalizadas, para aquellos interesados en aprender de marketing digital pero así mismo desean ser ellos quienes gestionan sus propias redes sociales.

- **Aliados:** Se consideran aliados los Centros de Emprendimiento, Cámaras de Comercio, *Coworkings* o Universidades, debido a que son ellos quienes forman y asesoran directamente a los clientes potenciales de Mundo Mediators, y el tener buenas relaciones con ellos acercan más la empresa a los clientes. Cabe resaltar que esa relación es un gana-gana para ambas partes, dándole también, más herramientas a los emprendedores formados por las entidades, para tener un mejor desempeño en la comercialización de sus productos, impactando directamente en los resultados de medición.

- **Recursos Clave:** Para el desarrollo exitoso de la gestión se necesita un sin número de recursos, pero se resumieron los principales. *Mercado Pago*, es el canal financiero de la empresa, mediante el cual reciben los pagos de las empresas, y hacen los pagos de sus

respectivos gastos y pagos. Los *Mediators* son el capital humano fundamental para que la operación de la empresa se cumpla, ya que son quienes están gestionando los procesos para que la propuesta de valor se lleve a cabo. La *Página Web* [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com) que más allá de ser un lugar donde solo se muestra el catálogo de servicios, es una herramienta de gestión donde se hace trazabilidad a todos lo que realiza Mundo Mediators. *PowerPoint* es la herramienta de Diseño más utilizada por los Mediators, y se coloca entre comillas, por el hecho de no ser una herramienta estrictamente para diseñar, pero que es de fácil uso y de conocimiento para los jóvenes universitarios. Finalmente, *Las Apps*, que hace referencia a todas las aplicaciones que se utilizan para cada una de las especialidades como Instagram, Facebook, InShot, InstaSize, MercadoPago, Peiky, etc.

- **Actividades Clave:** Mundo Mediatos considera 2 tipos de actividades, las estratégicas, las cuales se explicarán en el ítem 4.2.7 del presente documento, y las actividades clave. Estas actividades son las que se deben realizar permanentemente en la empresa como mínimo para mantener el funcionamiento de la misma, diseñar y publicar, reunirse con los empresarios, buscar clientes, capacitar a nuevos Mediators, y realizar los respectivos cobros a las suscripciones.

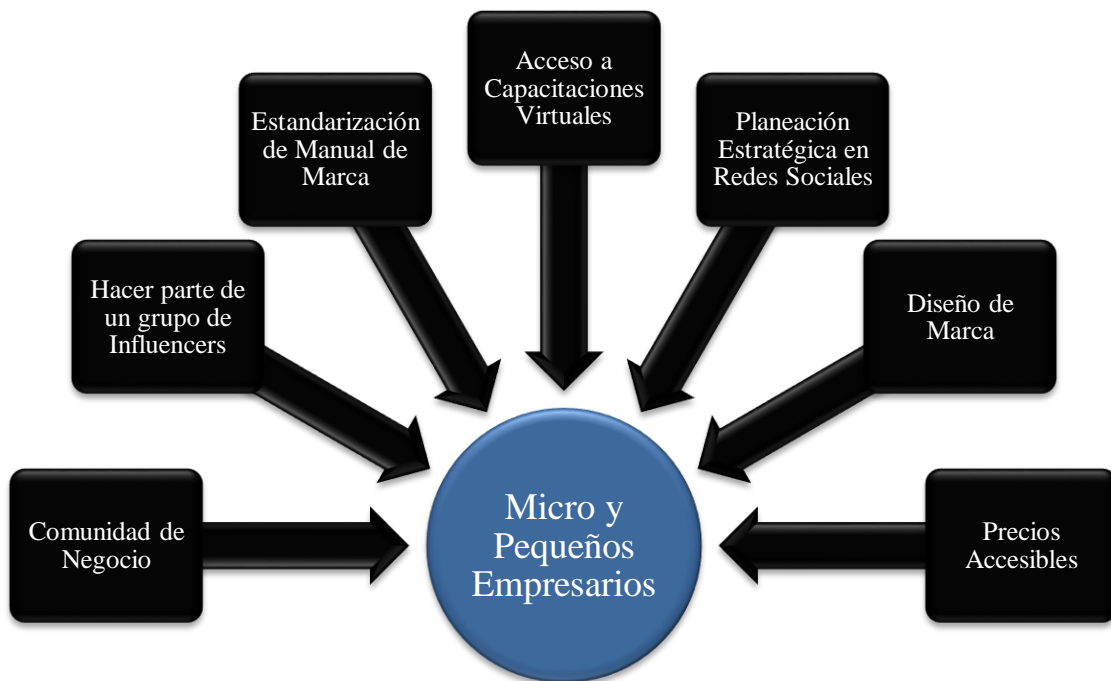
- **Costos y Gastos:** Entre los egresos de dinero de la empresa se consideran primordiales el pago de *Marketing y Comercialización*, correspondiente a la publicidad pagada en redes, *merchandising*, material de comunicación, diseño entre otros. Pago de los Mediatros, es el dinero pagado a los jóvenes universitarios por su labor. *Página Web*, es el costo que conlleva la creación, diseño, hosting y dominio de la página web, para que funcione como un sistema. *Corretaje de pagos*, es el valor porcentual variable y fijo que cobra Mercado Pago por ser el operador del recaudo del dinero, el cual se convierte en una fracción del total de las ventas de la



compañía. Finalmente, *Gastos Administrativos*, que serán los gastos de papelería, capacitación, contabilidad, impuestos, legalidad, formalización, entre otros.

#### 4.2.4. Unidad Estratégica de Negocio: Micro y Pequeños empresarios

Figura 24. UEN: Micro y Pequeños empresarios



Fuente: elaboración propia

Esta unidad de negocios se encarga de los clientes por individual, a los cuales se les ofrecerá 4 posibles planes de suscripción, Pre-alistamiento, Alistamiento, Fortalecimiento y Aceleración. Nuestros clientes desarrollan alianzas estratégicas, son apoyados por *influencers*, Planeamos estratégicamente el marketing digital, Gestionamos sus redes sociales y

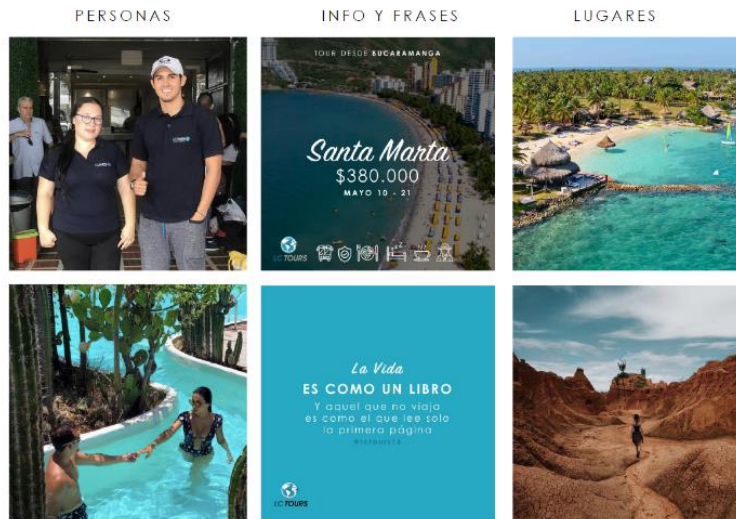
estandarizamos una plantilla para el diseño en redes. A continuación, se muestran algunos ejemplos:

Imagen 3. Portada de plantillas



Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

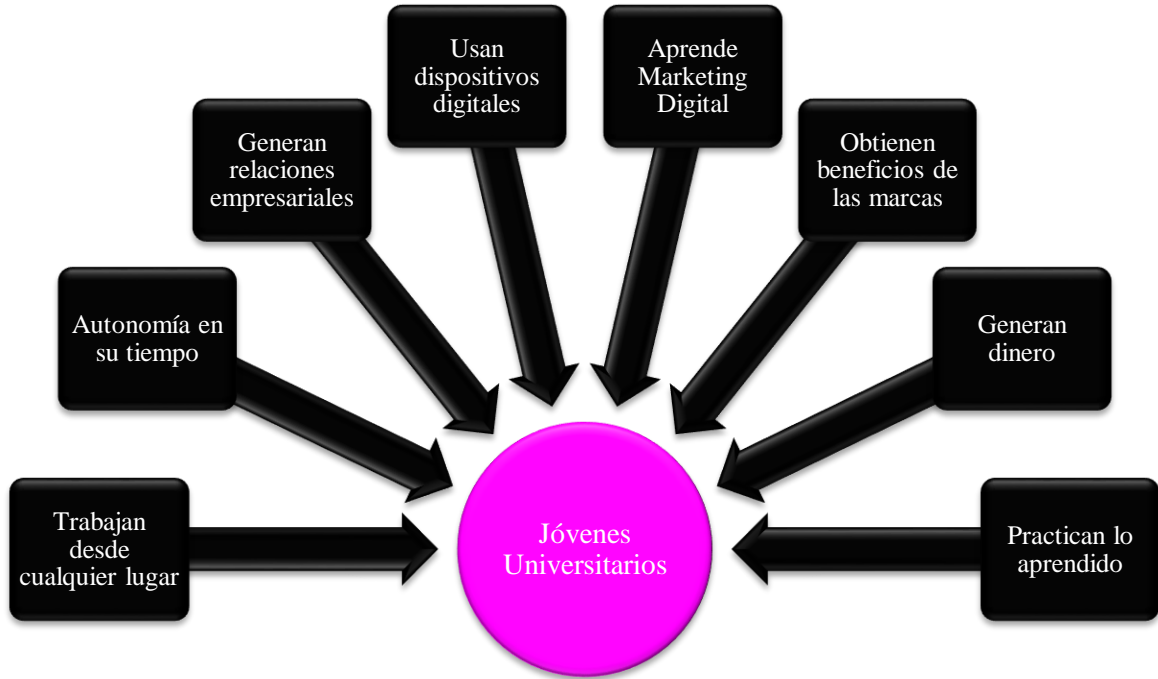
Imagen 4. Diseño para *feed* de Instagram



Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

#### 4.2.5. Unidad Estratégica de Negocio: Jóvenes Universitarios

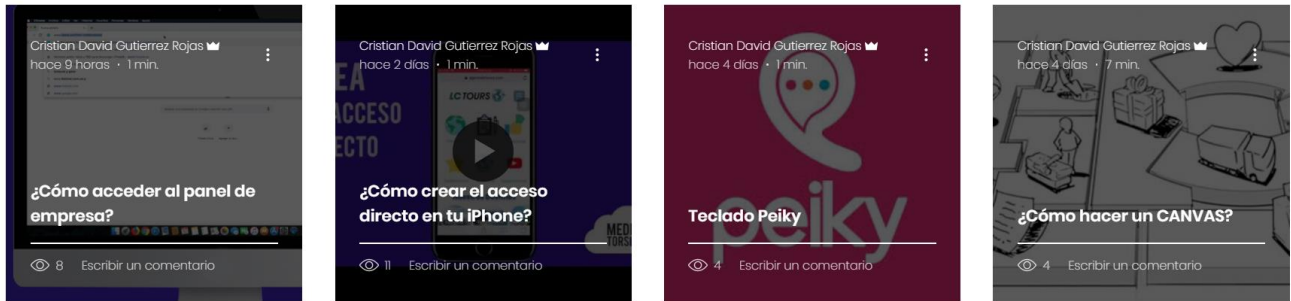
Figura 25. UEN: Jóvenes Universitarios



Fuente: Elaboración propia

Esta unidad de negocio no debe pagar ni es una fuente generadora de ingreso, pero son los encargados de realizar los procesos necesarios para dar respuestas a los requerimientos de la Unidad estratégica de las pequeñas empresas y Corporativos. Los jóvenes universitarios quienes cuentan con algunos conocimientos iniciales en herramientas ofimáticas, serán llamados Los Mediators, pasan por un proceso de capacitación en las herramientas y programas que necesitarán y que están estandarizados, y así aplicarlos en diferentes empresas para ganar dinero semanal.

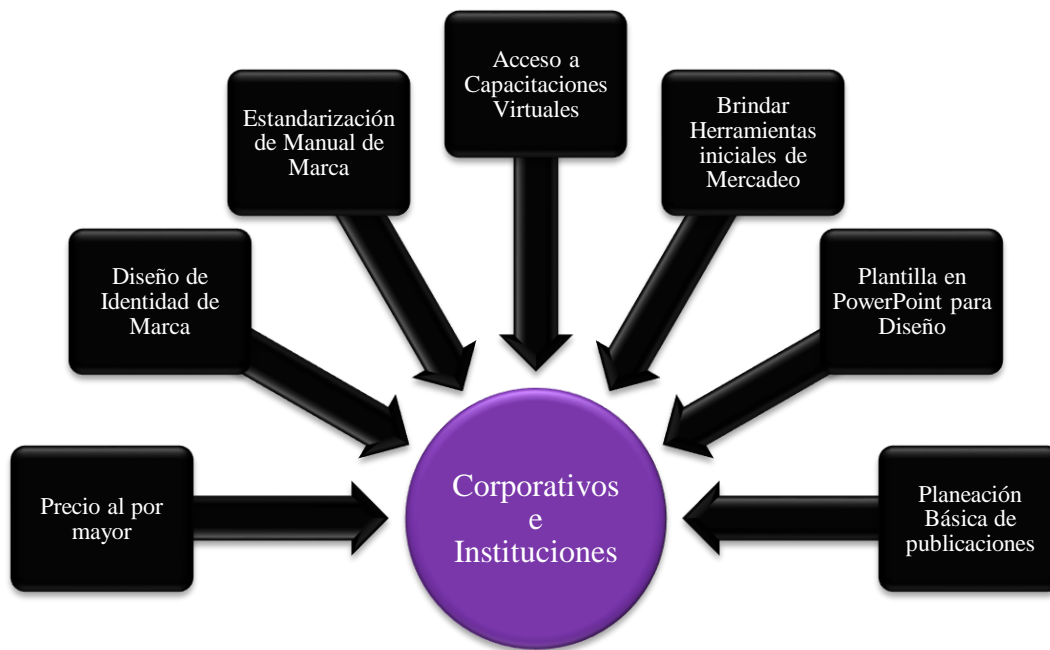
Imagen 5. Sección de Capacitaciones



Fuente: <https://www.mundomediators.com/aprendizaje>

#### 4.2.6. Unidad Estratégica de Negocios: Corporativos e Instituciones

Figura 26. UEN: Corporativos e Institucionales



Fuente: Elaboración propia

Anteriormente fueron presentados los beneficios que se le ofrecen a entidades corporativas o instituciones como universidades, cajas de compensaciones, cámaras de comercio,

o programas encargados de formar e incentivar emprendimientos. Lo positivo de esta contratación es que a las entidades solo se les realiza un único entregable y además, abre la posibilidad a que cada emprendimiento que recibe su manual de marca se incline a tomar alguno de los 3 planes de suscripción con Mediators y así vincularse a la UEN # 1. A continuación se mostrarán algunas imágenes como ejemplo:

Imagen 6. Diseño de identidad de marca para -Una palabra de Fé-



Fuente: [www.MundoMediators.com](http://www.MundoMediators.com)





#### 4.2.7. Actividades Estratégicas de Mediators

Imagen 7. Actividades estratégicas clave



Fuente: Elaboración propia

Imagen 8. Actividades transversales clave

Sistemas de Información	Investigación & Desarrollo	Planeación Estratégica	Legalidad y Tributos
 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Búsqueda de clientes</li> <li>2. Preparación del catalogo</li> <li>3. Definición de los planes</li> <li>4. Pre-Durante-Post Venta</li> <li>5. Firma de contratos</li> <li>6. Actualización de la Web</li> </ol>	 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualización de contenidos</li> <li>2. Generación de nuevas capacitaciones</li> <li>3. Procesos de facilitación entre empresas</li> </ol>	 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeación estratégica de contenidos por empresa</li> <li>2. Definición de responsables</li> <li>3. Estrategias para el crecimiento</li> <li>4. Revisión de los indicadores de gestión.</li> </ol>	 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualización de Cámara de Comercio</li> <li>2. Presentación de estados ante la cámara</li> <li>3. Presentación y pago de impuestos</li> <li>4. Actualización en la normatividad</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

Se definieron las actividades que se deben realizar periódica mente para que los procesos y resultados de los Mediators con las respectivas empresas lleguen a feliz término. Estas actividades denotan que hay al mismo tiempo una aplicabilidad de VALOR COMPARTIDO al realizar actividades de promoción social como es la formación de jóvenes universitarios para recibir ganancia y así tener su primera experiencia laboral certificada para su hoja de vida, mientras aprenden de marketing digital, y solucionas problemas de las compañías que requieren de sus servicios.

- Ventas y distribución
- Marketing y servicio

*Entrega de reportes:* Cada empresa recibe mensualmente una vez iniciada las publicaciones un reporte estadísticos del comportamiento de sus redes sociales. Así mismo se muestra las interacciones (comentarios, *likes*, compartidos, guardado), número de seguidores, seguidos, las vistas, la cantidad de contenido publicado y estadística por cada uno de estos.

*Reuniones con el cliente:* Los Mediators se reúnen dependiendo el plan que tenga la empresa. De forma general se realiza dos reuniones en el mes, cada quince días. Esto con el objetivo de llevar seguimiento de los objetivos planteados, tener suministro de material para las redes, programar eventos y actividades de promoción.

*Alianzas comerciales:* Dentro de Mundo Mediators empresas que se complementan pueden hacer alianzas para realizar concursos, actividades o eventos. Así mismo, se asesora para que encuentre cuentas de empresas que pueden manejar el mismo segmento bajo diferentes ofertas comerciales y así se puedan complementar y crear mayor dinamismo en las redes.

*Crear capacitaciones abiertas para empresarios y Mediators:* Se realizan capacitaciones sobre herramientas, aplicaciones o teóricas sobre marketing digital hacia los diferentes públicos de nuestra comunidad, de esta forma formamos a los Mediators y los empresarios pueden entender lo que hacemos con sus empresas.

*Actualización de los suscritos:* La página se actualiza con cada nueva empresa que ingresa, a la cual se le genera un panel personalizado donde encontrará toda su información.

- Finanzas
- Recursos humanos

*Contratación:* Los Mediators llegan a través de nuestras redes sociales, por medio del voz a voz o recomendación. Estos inician un proceso de empalme con la empresa y su respectiva capacitación. Antes de ser contratados deben tener un periodo de prácticas, y luego pasan por diferentes niveles, va desde 1 hasta 3, dependiendo el número de empresas y posteriormente su especialización.

*Creación de capacitaciones:* Las capacitaciones van de acuerdo a las necesidades que se detectan en cada Mediator, en los temas que estos presentan falencias y quieren aprender. Se realizan a través de videos interactivos, documentos, cursos online y capacitaciones guiadas presenciales.

*Evaluación y seguimiento:* El director de los Mediators se encarga de llevar un seguimiento por medio de la comprobación de la información proporcionada a través del formulario de evaluación semanal de cada una de las empresas. Así mismo, la evaluación se realiza acorde a la interacción que se ha evidenciado con el empresario, la rapidez de respuesta a las solicitudes y a la actitud propositiva de cada uno para hacer crecer a cada empresa.

*Presentación de reportes:* Cada Mediator debe hacer el reporte personalizado a partir de la información estadística proporcionada por Metricol, el cual es una página de estadísticas para redes sociales. Cada empresa tiene una cuenta, la cual es medida y se elabora de manera detallada por el Mediator responsable.

*Gestionar las citas con empresarios:* La cita con los empresarios es planeada a través de los grupos de WhatsApp que se tiene de la empresa, a través de este canal los Mediator coordinan según las fechas establecida por nuestro director comercial, el cual lleva el seguimiento dependiendo de cada uno de los planes. Estas citas se realizan ya sea en un coworking o en la empresa como tal.

### **4.3. Construcción de la herramienta digital**

Como resultado del proyecto de investigación, se creó una Spin-Off como herramienta digital llamada Mundo Mediators, la cual puede ser visualizada en [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

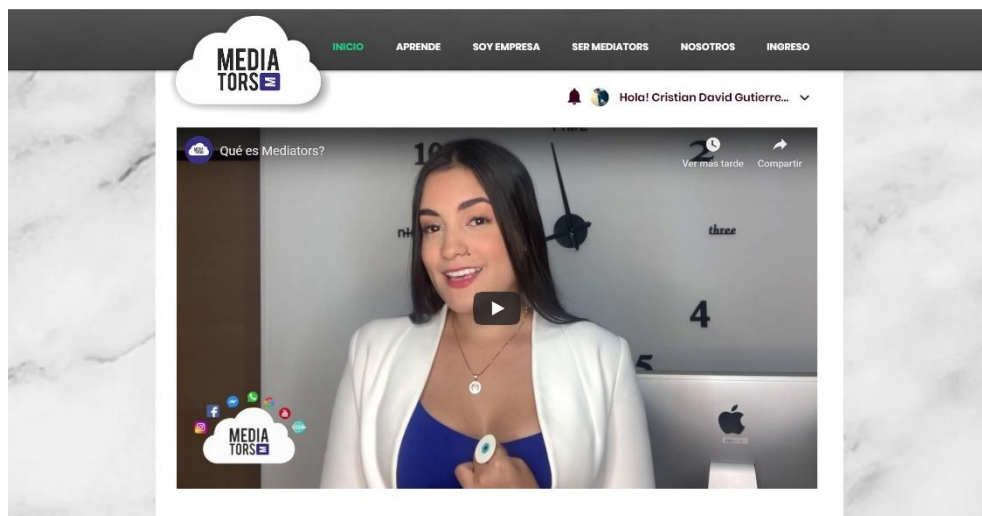


Esta herramienta se construyó sobre la plataforma web [www.wix.com](http://www.wix.com) la cual permite la elaboración de un sitio web con diferentes aplicaciones complementarias que faciliten los procesos de navegación para los usuarios, al mismo tiempo que se enlazan con herramientas de productividad de la *Suit* de Google como Drive, Gmail, YouTube, Calendar, entre otros.

Esta herramienta está conformada por los siguientes 11 módulos de navegación:

#### 4.3.1. Inicio

Imagen 9. Pestaña de inicio de la página web



Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

Este es el lugar de aterrizaje de todos los usuarios al ingresar a la herramienta digital. En la parte superior se encuentra el menú de navegación, seguido de un botón de ingreso para miembros al cual se puede acceder utilizando el usuario de Facebook, Instagram, Gmail o crear un nuevo usuario con un correo electrónico personal. Seguidamente se presenta un video explicativo de qué es Mediators y cómo estamos funcionando.

Imagen 10. Tipos de usuarios



**Somos la solución de Marketing Digital**  
Para tu idea o marca.

**Gana dinero por aprender Marketing Digital**  
al ser parte de nuestro equipo

**¿Necesitas ayuda en Marketing Digital?**

**¿Quieres ser un MEDIATOR?**

**Conoce Más**

**Conoce Más**

[Ya tengo Cuenta](#)

[Ya soy MEDIATOR](#)

 318 516 4141 - 316 467 6751 mediatorscolombia@gmail.com

Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

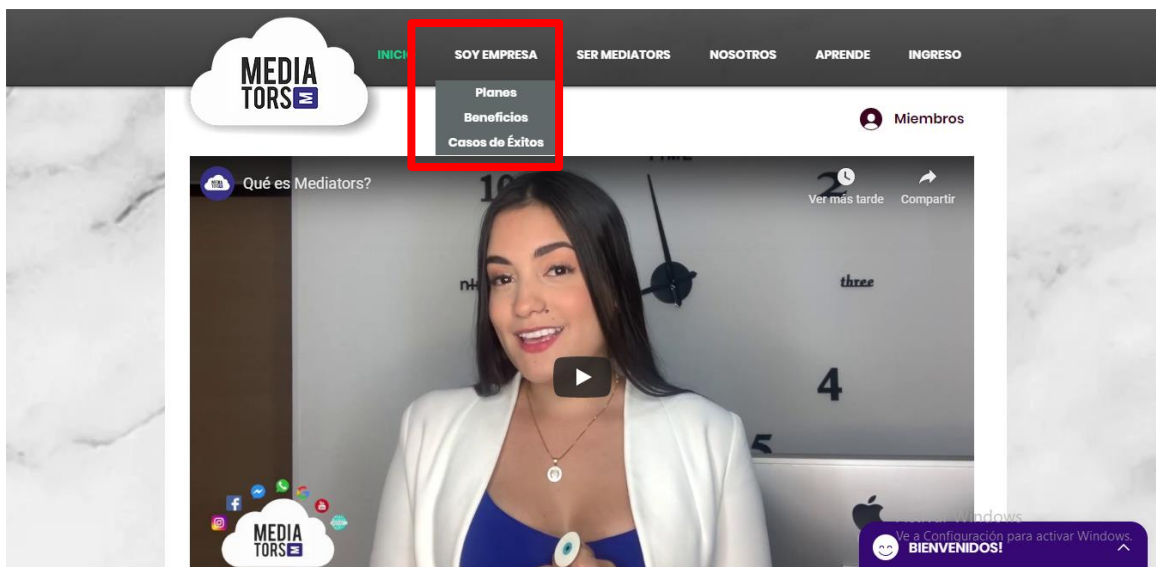
La herramienta digital está diseñada para ser navegada por dos tipos de usuarios, los jóvenes universitarios que desean ser Mediator y las empresas o personas que requieren de los servicios de Mundo Mediators. Al señalar en las imágenes muestra alguno de los beneficios que tendrían al trabajar con nosotros. En el caso del lado derecho se señala los beneficios que tendrían al ser parte de nuestro equipo: ganar dinero extra, aprender de marketing digital, usar el

tiempo libre, relacionarse con empresas, manejar su propio tiempo y trabajar desde cualquier lugar. Esto se presenta como primer estímulo para que los jóvenes se motiven a inscribirse y a conocer más. En el lado izquierdo, se señalan sólo alguno de los beneficios para los empresarios los cuales pueden crear nuevas marcas, gestionar su página web, administrar sus redes sociales, digitalizar sus empresas y darlas a conocer por medio de toda una comunidad. De esta manera, los empresarios conocerán más sobre el por qué deberían trabajar con nosotros. Por último, en la parte inferior están nuestras redes sociales donde las personas nos pueden seguir y los números de celular para que puedan contactarse directamente con nosotros.

#### 4.3.2. Soy empresa

En la siguiente pestaña nombrada como Soy Empresa es un espacio diseñado específicamente para los empresarios de las pequeñas y medianas empresas que desean más información sobre nosotros. Allí se despliega un menú donde encontrarán: planes, beneficios y casos de éxito.

Imagen 11. Pestaña de Soy Empresa



Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

#### 4.3.2.1. Planes

En esta pestaña se presentan las opciones disponibles que tenemos para los empresarios, así como la opción de registrarse para hacer parte de nuestra comunidad. Este registro que se genera aquí, pasa a hacer parte de nuestra lista de contactos y de pendientes para comunicarse con ellos.

Los empresarios encuentran enumerado los pasos que deben hacer para comenzar a trabajar con nosotros. En primer lugar, se da el registro, luego se realiza el pago dependiendo del plan que desea tener para su empresa, luego conoce los 20 beneficios que gana al hacer parte de la comunidad de Mundo Mediators y por ultimo reconoce los logotipos de las empresas que ya han confiado en nosotros.

Imagen 12. Pestaña de Planes



Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

En la parte del paso número dos, se encuentra la descripción de cada uno de los planes y el precio que estos tendrían. Así como se muestra a continuación:

Imagen 13. Contenido del plan de alistamiento



**MEDIA TORS**

INICIO SOY EMPRESA **SER MEDIATORS** NOSOTROS APRENDE INGRESO

## 2. REALIZAS EL PAGO

**ALISTAMIENTO**

- Creación de Redes Sociales
- Ingreso a comunidad Mediators
- Diseño de Identidad de Marca
- Planeación de publicaciones
- Organización de procesos
- Estandarización de mensajes
- Acceso a Panel de Empresario
- Diseño de piezas para redes
- 1 Post Diario
- 1 Historias Diarias
- Respuesta a clientes de redes
- Reporte de desempeño mensual
- 1 Reunión Quincenal
- Equipo de ayuda via What's App

**\$ 300.000/mes**

**Pagar**

Windows  
Ver Configuración para activar Windows.  
**BIENVENIDOS!**

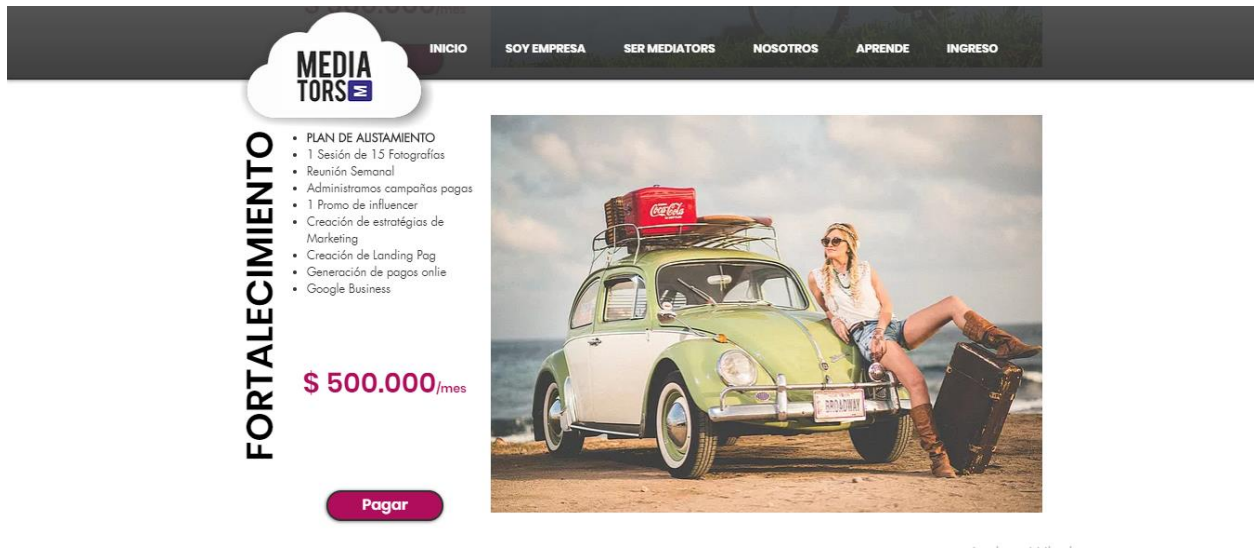
Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

**Plan Alistamiento:** Este es el plan más básico con el que cuenta Mundo Mediators, el cual puede ser adquirido por los empresarios por el valor mensual de \$300.000 = (Trescientos mil pesos colombianos). Esta suscripción incluye la creación de redes sociales en caso de no tenerla o el mejoramiento de las existentes, ingreso a comunidad Mediators, diseño de Identidad de Marca, planeación de publicaciones, organización de procesos, estandarización de mensajes para la comunicación vía chat con clientes, acceso a panel de empresario, diseño de piezas para redes, publicación 1 Post Diario en Instagram y Facebook, publicación de 1 Historia diaria en las mismas redes, respuesta a clientes que se comunique a través de las redes sociales



de Facebook o Instagram, reporte de desempeño mensual, 1 reunión quincenal, y finalmente, equipo de ayuda vía WhatsApp en horario de 8:00 am a 6:00 pm.

Imagen 14. Contenido del plan de fortalecimiento



**MEDIA TORS**

INICIO SOY EMPRESA SER MEDIATORS NOSOTROS APRENDE INGRESO

**FORTALECIMIENTO**

- PLAN DE AJUSTAMIENTO
- 1 Sesión de 15 Fotografías
- Reunión Semanal
- Administramos campañas pagas
- 1 Promo de influencer
- Creación de estrategias de Marketing
- Creación de Landing Pag
- Generación de pagos onlie
- Google Business

**\$ 500.000/mes**

**Pagar**

*Imagen de una Volkswagen Beetle verde y blanca con una mujer sentada en el capó y una maleta, con un estante de Coca-Cola en el techo.*

Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

**Plan Fortalecimiento:** Este es el plan intermedio de la agencia, el cual puede ser adquirido por los empresarios por el valor mensual de \$500.000 = (Quinientos mil pesos colombianos). Esta suscripción incluye todo lo del *Plan de Alistamiento*. Pero adicionalmente incluye 1 Sesión fotográfica de 2 horas con un entregable de mínimo 15 Fotografías editadas con el logo de la empresa, en vez de la reunión quincenal, hay una reunión semanal, administran campañas pagas, 1 promoción de un *influencer* que se relacione con el sector de la empresa, ayuda en la creación de estrategias de marketing, creación de *Landing Page*, generación de botones para pagos online, creación de cuenta en Google Business.

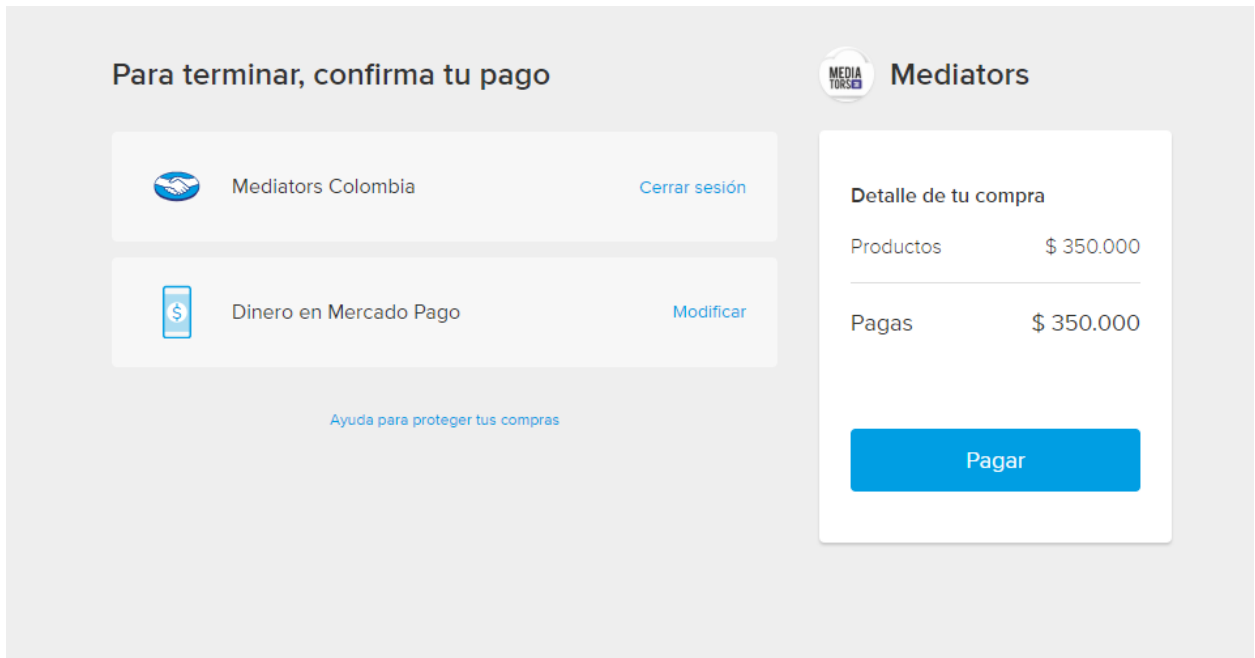
Imagen 15. Contenido de plan de aceleración



Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

**Plan Aceleración:** Este es el plan fuerte y completo, el cual puede ser adquirido por los empresarios por el valor mensual de \$700.000 = (Setecientos mil pesos colombianos). Esta suscripción incluye todo lo del *Plan de Fortalecimiento*. Pero adicionalmente incluye diseño y creación de página web (no incluye el dominio ni el hosting), organización de la empresa en Google Suit, *E-mail Marketing*, Estructuración de portafolio de productos o servicios y finalmente, una Tienda Online conectado con la pasarela de pagos. Estos planes cuentan con un botón de pago que conducen hacía una pasarela de pago a través de Mercado Pago.

Imagen 16. Método de pago



Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

Por último se encuentran las empresas que ya confían en nosotros, aquellas empresas que ya hacen parte de toda nuestra comunidad. Al momento de presentar este documento son cerca de 16 empresas que conforman esta comunidad.



Imagen 17. Empresas que conforman Mundo Mediators



Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

#### 4.3.2.2. Beneficios

En esta pestaña se encuentran 20 beneficios que recibe el empresario al comenzar a hacer parte de Mundo Mediators. Lo importante de esto, es que se puede descubrir todo el alcance que puede llegar a tener al trabajar con nosotros.

Están diseñados de manera sencilla y gráfica, lo que permite que sea agradable al leerlos, a continuación, se enlistará dichos beneficios y mostrarán como se ven en la herramienta digital.

Imagen 18. Beneficios de la comunidad Mediators



Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

1. Contratas una comunidad: No es una sola persona
2. Somos un Equipo Multidisciplinar: Diseñador, *Community*, Creativo, Experto en Marketing, Influencers, Asesores, Fotógrafos.
3. Calidad de expertos a precios de pequeñas empresas
4. Alianzas entre las empresas. Creamos el Día Mediators en que tanto nuestra comunidad como las empresas compartimos mensualmente información de tu empresa en nuestras redes.
5. Sorteo en comunidad. Se realizan rifas, sorteos & *Giveaways* entre las empresas complementarias de nuestra red.
6. Sistema de reportes mensuales. Medimos, analizamos, planeamos y creamos reportes que permitan evidenciar el crecimiento de tu empresa.

7. Elaboración de un cronograma. Conocerás con anterioridad la programación de tus estrategias y publicaciones.
8. Creamos tu identidad de marca. Hacemos una plantilla con el manual de identidad para estandarizar los diseños, publicaciones y redes.
9. Generamos contenido: Creamos interacción mediante contenido basado en fotografías, diseños, noticias, información de interés según tu segmento de clientes.
10. Respondemos tus canales digitales. Utilizamos herramientas digitales para estandarizar la comunicación con tus clientes a través de chats.
11. Seremos tu fuerza de venta digital. Seremos el contacto directo con tus clientes para incrementar las ventas de tu empresa.
12. Eres el dueño de todo el contenido. Serás el propietario y tendrás acceso al 100% del contenido generado.
13. Cuentas con un panel administrativo. El panel de gestión te permitirá hacer solicitudes especiales, ver tus documentos, diseños, fotos, piezas, cronograma y mucho más.
14. Haz tus solicitudes personalizadas. Cuentas con un equipo que está listo para solucionar tus requerimientos en menos de 24 horas.
15. Haz tu pago en línea. No más filas, ni procesos complicados. Paga con cualquier medio de pago a través de nuestra plataforma
16. Externaliza tu operación. No sufras con contratos laborales, pagos de pensión, pagos de seguridad social.
17. Asesoría en fotografía. Aprende a tomar fotos como un experto a bajo costo. O adquiere ya tu sesión de fotografía y lleva tu imagen a otro nivel.

18. Aprende de Marketing digital. No solo apoyamos el crecimiento de tu negocio en redes sociales, te enseñamos cómo hacerlo.
19. Promoción con influencer: Un influencer dará a conocer tu negocio en sus redes sociales.
20. Apoya a jóvenes universitarios. Contribuye a jóvenes a tener ingresos extras mientras aprenden de marketing digital y adquieren habilidades empresariales.

#### 4.3.3.3. Casos de éxitos

En esta pestaña nos encargamos de mostrar cómo hemos transformado las redes de las empresas que ya han confiado en nosotros. Así mismo, de los diseños de páginas web que hemos realizado, así también las transformaciones de la identidad de marca de cada una de estas empresas.

Imagen 19. Casos de éxito redes sociales



Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

Imagen 20. Caso de éxito para página web



Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

#### 4.3.3. Ser Mediator

En esta parte los jóvenes universitarios que desean hacer parte de Mundo Mediators se pueden registrar. Estos encuentran las imágenes que se muestran a continuación, para luego, dar en el botón -inscríbete-”.

Imagen 21. Pestaña de Soy Mediators



Ser parte de **MEDIATOR** es pertenecer a un **EQUIPO DE AMIGOS** que quieren verte crecer.

Si has decidido comenzar a hacer parte de este equipo, **BIENVENIDO** a un camino de aprendizaje sobre **Marketing Digital**.

[Inscríbete](#)

Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

Este botón los llevará a un formulario que deberán llenar para quedar registrados en nuestro sistema. El formulario contiene información básica como nombre completo, número

de contacto, correo electrónico, dirección y celular. Luego, encuentran la información de ley para tratamiento de datos.

El formulario lo podrá visualizar en el siguiente enlace <http://bit.ly/RegistroSerMediators>

Luego de estar inscritos, deberán pasar por un proceso de formación de los siguientes 6 módulos:

- Módulo #1: Sitio web [www.MundoMediatros.com](http://www.MundoMediatros.com) como herramienta (Ver Anexo H)
- Módulo #2: Reuniones con el empresario (Ver Anexo I)
- Módulo #3: Redes Sociales (Ver Anexo J)
- Módulo #4: Estrategias de Marketing Digital (Ver Anexo K)
- Módulo #5: Cronograma entregas y reportes (Ver Anexo L)
- Módulo #6: Plantilla de imagen corporativa de la empresa (Ver Anexo M)

Luego de haber tomado virtualmente los 6 módulos, reciben una entrevista por videollamada para confirmar los conocimientos adquiridos y estarán listos para trabajar con las empresas de mediators y recibir ingresos.

#### 4.3.4. Nosotros

En esta pesataña se despliegan una pesataña, con información de Nosotros, Equipo Mediators y Contactanos.



Imagen 22. Nosotros



Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

En la primera, puede encontrar las siguientes imágenes, así como la forma de contactarse con nosotros por medio de correo electrónico.

Imagen 23. Propósito de Mundo Mediators



Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)



Luego continúa con **Equipo Mediators**, donde están parte de toda la comunidad de Mundo Mediators. Así mismo, presenta el rol que tienen cada uno de ellos dentro de la empresa. Este equipo cada vez crece, lo que conlleva a actualizaciones constantes. En este momento contamos con cerca de 7 jóvenes universitarios trabajando con mediators.

Imagen 24. Equipo Mediators



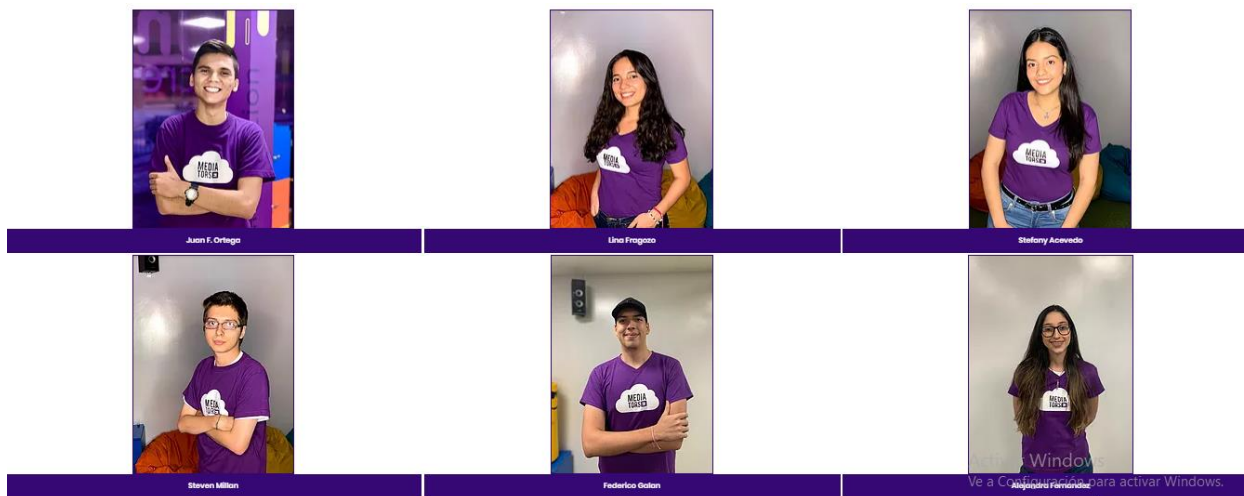
Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

Imagen 25. Gerentes de Mundo Mediators



Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

Imagen 26. Miembros del equipo

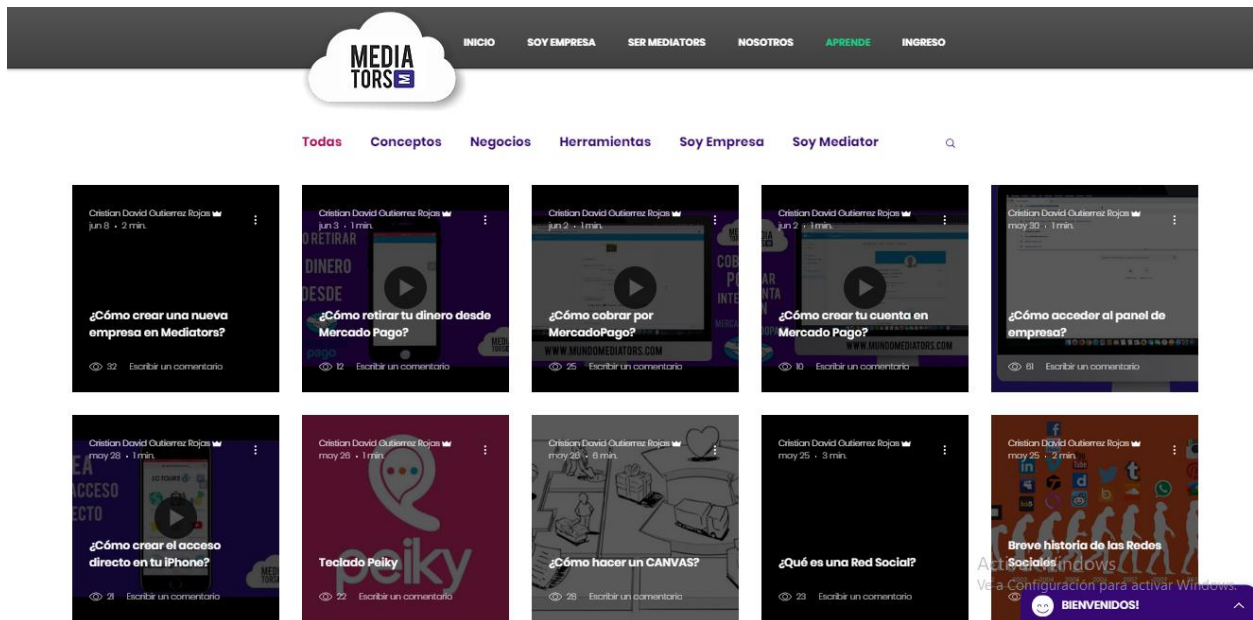


Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

#### 4.3.5. Aprende

En esta pestaña tanto jóvenes, empresarios o el público en general que desea aprender de marketing digital tiene este espacio donde encontrará capacitaciones e información de interés que les servirá para entender más el mundo digital. A través de este espacio los pequeños empresario que han sido consciente de la necesidad de estar en la red, pero que no conocen nada sobre ellas, puedan informarse y así hablar en los terminos que podamos entendernos.

Imagen 27. Aprende: Capacitaciones



Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

Dentro de estas capacitaciones se encuentran clasificadas, por conceptos donde están los terminos básicos del marketing digital. En negocios, las capacitaciones están orientadas hacia el emprendimiento, modelos de negocios. En herramientas, son capacitaciones en las cuales se enseña a utilizar aplicaciones, programas y paginas web, utiles en el mundo digital.

Luego continúan con las de Soy empresa, aquí se capacitan en la utilización del panel, formas de cómo pagar, etc, con el objetivo que el empresario siempre tenga disponible lo que se la ha enseñado en las reuniones presenciales, de esa manera no las podrá olvidar. Por último está Soy mediators, aquí los mediators ven capacitaciones exclusivamente para ellos, que afianzan su conocimiento sobre el sistema de Mundo Mediators y las actividades que se realizan en la empresa.

#### 4.3.6. Ingreso

En esta última parte del menú se encuentra un menú que despliega a empresa, panel de mediators y administrador. Aquí las personas deben tener el acceso, este es concedido a través del correo electrónico preferentemente gmail.

##### 4.3.6.1. Empresa

En primer lugar, se encontrará una sala virtual de reuniones en la cual los mediators y empresarios en casos especiales pueden tener su reunión de control quincenal a través de Hangout o en caso que se requiera presencia de más miembros del equipo y estos no pueden estar, se pueden conectar a través de este medio.

Así mismo, en la parte de empresas se encuentran los logos de cada una de estas, aquí podrán acceder a cada uno de los paneles personalizados con los que cuentan, donde tienen toda la información, diseños, cronogramas, solicitudes.

Imagen 28. Sala virtual de Reuniones



Fuente: www.mundomediators.com

Imagen 29. Panel personalizado de empresa

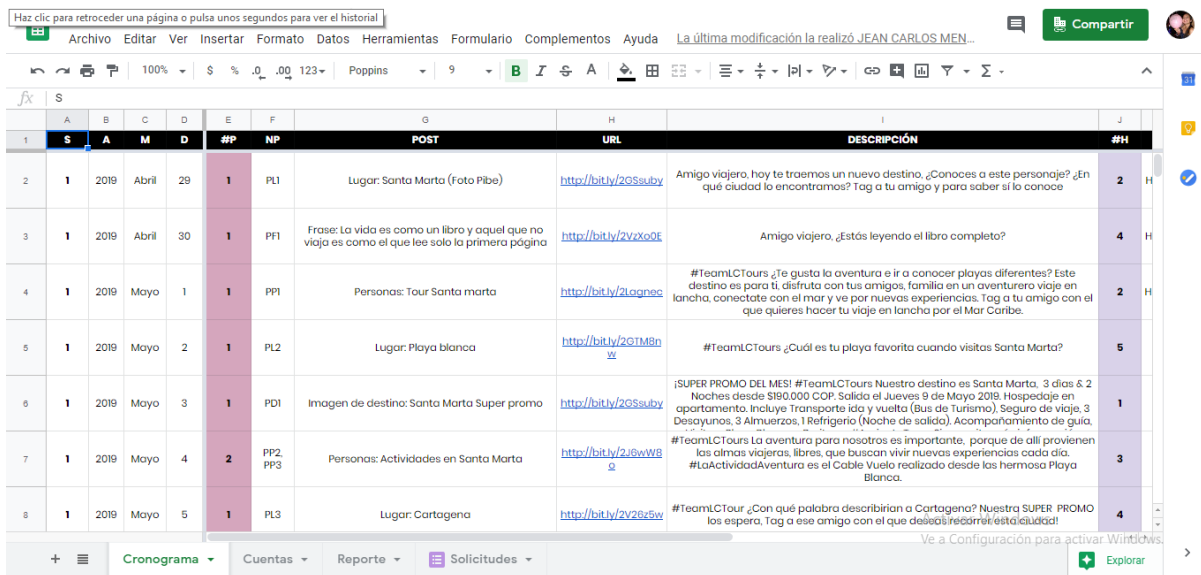


Fuente: www.mundomediators.com

En este panel las empresas cuentan con un encabezado donde tienen todas sus redes sociales, luego la información del plan que este se ha suscrito y luego toda la información.

**Reportes:** Aquí el empresario podrá llevar seguimiento de su contenido, tiene el cronograma en el cual se registran las publicaciones por día con su respectiva descripción y una url que conduce hacía la pieza que corresponde a dicho post. Luego en la siguiente página tiene algo llamado *cuentas* allí se registran todas las cuentas y contraseñas, luego algo llamado reportes donde se arrojarán las estadísticas de las cuentas y por último las solicitudes que se han realizado por parte del empresario.

Imagen 30. Cronograma



	S	A	M	D	#P	NP	POST	URL	DESCRIPCIÓN	#H
2	1	2019	Abril	29	1	PL1	Lugar: Santa Marta (Foto Pibe)	<a href="http://bit.ly/2GSsSuby">http://bit.ly/2GSsSuby</a>	Amigo viajero, hoy te traemos un nuevo destino. ¿Conoces a este personaje? ¿En qué ciudad lo encontramos? Tag a tu amigo y para saber si lo conoces	2
3	1	2019	Abril	30	1	PF1	Frase: La vida es como un libro y aquel que no viaja es como el que lee solo la primera página	<a href="http://bit.ly/2Vx0t0E">http://bit.ly/2Vx0t0E</a>	Amigo viajero, ¿estás leyendo el libro completo?	4
4	1	2019	Mayo	1	1	PP1	Personas: Tour Santa marta	<a href="http://bit.ly/2Iag9ec">http://bit.ly/2Iag9ec</a>	#TeamLCTours ¿Te gusta la aventura e ir a conocer playas diferentes? Este destino es para ti, disfruta con tus amigos, familia en un aventurero viaje en lancha, conectate con el mar y ve por nuevas experiencias. Tag a tu amigo con el que quieres hacer tu viaje en lancha por el Mar Caribe.	2
5	1	2019	Mayo	2	1	PL2	Lugar: Playa blanca	<a href="http://bit.ly/2GTMBnW">http://bit.ly/2GTMBnW</a>	#TeamLCTours ¿Cuál es tu playa favorita cuando visitas Santa Marta?	5
6	1	2019	Mayo	3	1	PDI	Imagen de destino: Santa Marta Super promo	<a href="http://bit.ly/2GSsSuby">http://bit.ly/2GSsSuby</a>	¡SUPER PROMO DEL MES! #TeamLCTours Nuestro destino es Santa Marta, 3 días & 2 Noches desde \$180.000 COP. Salida el Jueves 9 de Mayo 2019. Hospedaje en apartamento. Incluye Transporte ida y vuelta (Bus de Turismo), Seguro de viaje, 3 Desayunos, 3 Almuerzos, 1 Refrigerio (Noche de salida), Acompañamiento de guía.	1
7	1	2019	Mayo	4	2	PP2, PP3	Personas: Actividades en Santa Marta	<a href="http://bit.ly/2I6wWBg">http://bit.ly/2I6wWBg</a>	#TeamLCTours La aventura para nosotros es importante, porque de allí provienen las almas viajeras, libres, que buscan vivir nuevas experiencias cada día. #LaActividadAventura es el Cable Vuelo realizado desde las hermosa Playa Blanca.	3
8	1	2019	Mayo	5	1	PL3	Lugar: Cartagena	<a href="http://bit.ly/2V26x5w">http://bit.ly/2V26x5w</a>	#TeamLCTour ¿Con qué palabra describirían a Cartagena? Nuestra SUPER PROMO los espera, Tag a ese amigo con el que deseas recorrer esta ciudad!	4

Fuente: www.mundomediators.com

**Solicitar:** Aquí el empresario crea las solicitudes que requiere a través de un breve formulario.

Crea el tipo de solicitud que puede ser de diseño, pagina web, video, fotografia, arreglo o corrección, contenido, historias, marca u otro. Esta es la solicitud que se trasladará hacia la parte de reportes que se mostró anteriormente.

Imagen 31. Formulario de solicitudes

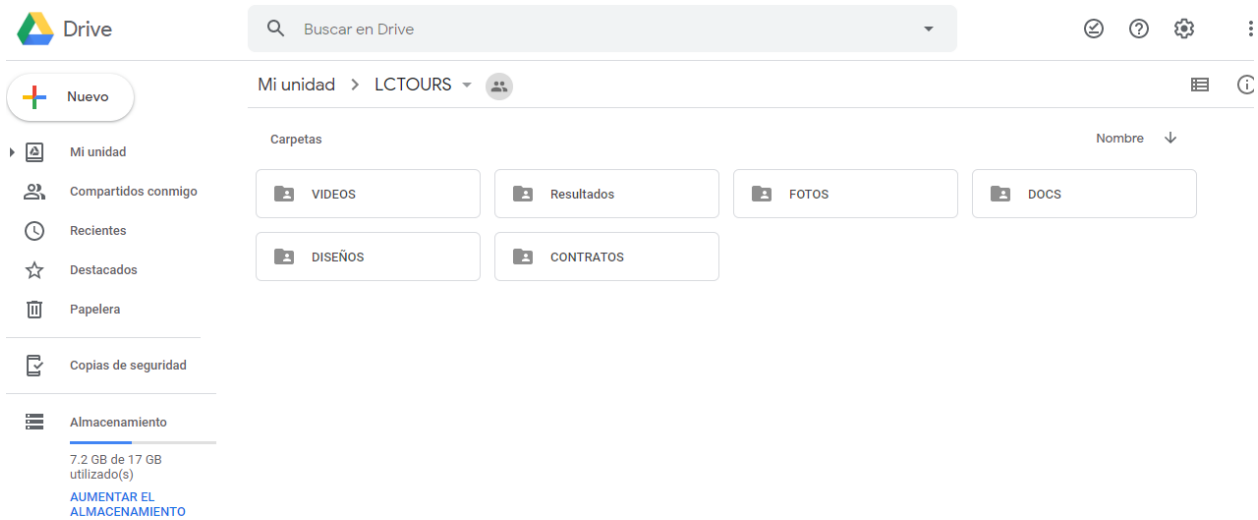


The image shows a screenshot of a web form for 'LC TOURS'. The form is titled 'Solicitud de Piezas, Diseños, Fotografías, etc' and includes several fields: 'Nombre del Solicitante: \*' with a text input field, 'Tipo de Solicitud: \*' with a dropdown menu, and '¿Cuál es tu requerimiento? \*' with a text input field. The form is set against a background featuring the 'LC TOURS' logo and a globe with an airplane icon. A Windows watermark is visible in the bottom right corner of the screenshot.

Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

**Drive:** Aquí es donde se encuentra todo el material del cual dispone la empresa, se encuentra con varias carpetas. Las cuales son: video, resultados, fotos, documentos, diseños, contratos.

Imagen 32. Drive de empresa



Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

Los siguientes botones que se encuentran en el panel conducen de igual forma a esta carpeta pero de forma directa.

**Reportes:** Finalmente, el empresario recibe mensualmente un reporte del desempeño de sus redes (Facebook & Instagram) en el que se evalúa el alcance, impresiones, nuevos seguidores, me gustas y graficas de seguimiento (Ver Anexo N)

#### 4.3.6.2. Panel de mediators

En este espacio los Mediators pueden hacer seguimientos, coordinar las fechas importantes de cada uno de las empresas.




**Aprende:** Conduce hacia la pestaña aprende de soy Mediators, donde tienen las capacitaciones relacionadas a Mundo Mediators.


**Ejecuta:** Conduce a las carpetas donde se encuentran las plantillas editables de cada una de las empresas.

Imagen 33. Panel de Mediators


## Mediators




**Aprende**



**Ejecuta**



**Sigue**



**Evalúa**

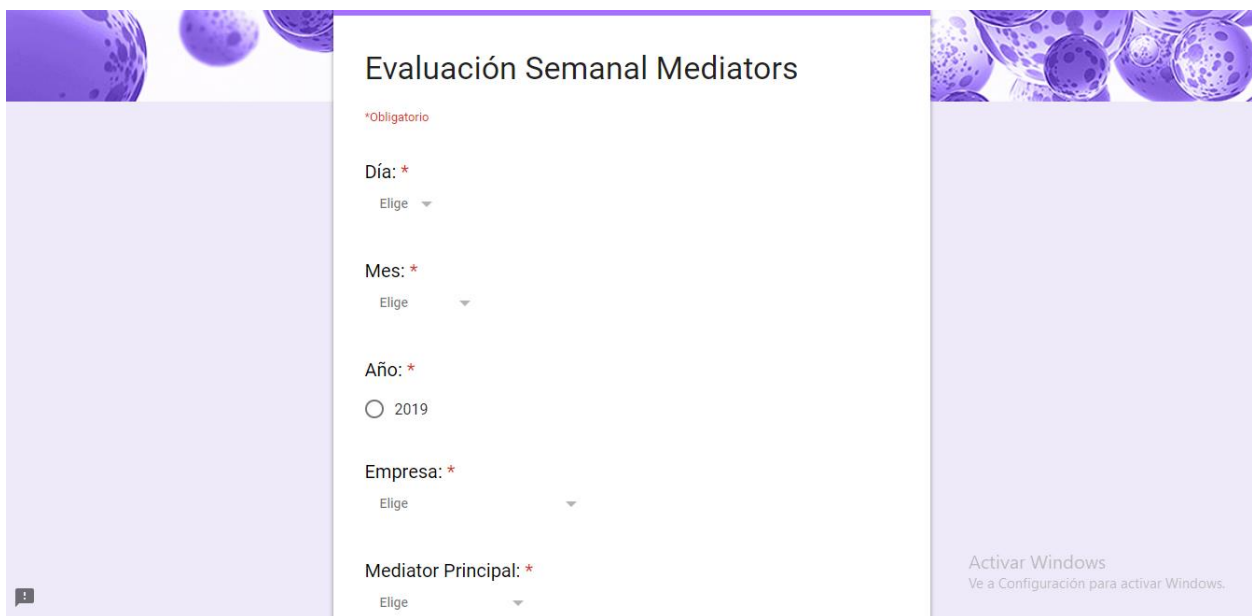
◀ JULIO 2019 ▶							Zona Horaria: GMT -05:00
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	
1	2	3	4 <small>Soccer Marketing</small>	5	6 <small>Calzado Paraiso</small>	7	
8	9 <small>UNAB Creative</small>	10	11	12	13 <small>Hotel Quédate Aquí B...</small>	14	
15	16	17	18	19 <small>Soccer Marketing</small>	20	21 <small>Calzado Paraiso</small>	
22	23	24 <small>UNAB Creative</small>	25	26	27	28 <small>Hotel Quédate Aquí B...</small>	
29	30	31	1	2	3	4 <small>Soccer Marketing</small>	

Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

**Sigue:** Es para llevar seguimiento del comportamiento de los Mediators con el objetivo de tener control de sus actividades.

**Evalúa:** Es un formulario que se debe realizar semanalmente por los Mediators para llevar acabo de las estadísticas de cada una de las empresas. Así como las actividades que se realizan.

Imagen 34. Formulario de evaluación semanal Mediators



Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

A partir del anterior formulario se obtiene estadísticas de la actividad de los Mediators y se lleva seguimiento de las estadísticas de la empresa.

#### 4.3.6.3. Administrador

Este panel es solo para el acceso restringido del personal gerencial y administrativo en el que se organizan los temas de planeación, contratación y financieros.

Imagen 35. Panel del administrador



Fuente: [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com)

- 1) **Drive:** es un acceso directo a la carpeta madre donde se encuentran alojados más de 500 GB de información confidencial de las cuentas suscritas, alojadas en la nube con capacidad ilimitada. Esta información está protegida, con derechos de autor y permisos de uso bajo un contrato que firma cada empresa al suscribirse a Mundo Mediators, ver ejemplo en el Anexo O.
- 2) **Trello:** Es una herramienta digital para la organización de acciones pendientes por cada empresa suscrita y hacer un seguimiento oportuno a las empresas.
- 3) **MercadoPago:** Sistema online utilizado por la empresa para el recaudo del dinero, pago de proveedores y Mediators.

- 4) **Ingresos & Gastos:** Es la fuente de ingreso de información al sistema administrativo para controlar el flujo de caja que ingresa a la empresa.
- 5) **Sistema:** Es un sistema creado de acuerdo a las necesidades de la organización donde se gestionan los siguientes aspectos (Ver Anexo P):
- Facturación:
  - Cuentas x Cobrar e Ingresos
  - Asignación de cuentas por cada mediator
  - Pago por Servicios de Mediators
  - Reportes de evaluación por empresa.

#### **4.4.Capacitación sobre la importancia de la era digital y el comercio electrónico**

La capacitación de las empresas del sector cuero, calzado y marroquinería de Santander sobre la importancia de la era digital y la adopción del comercio electrónico como instrumento generador de ventajas competitivas se realizó en 2 fases.

##### 4.4.1. Fase I

La fase I de la implementación de las capacitaciones se compone de 6 pasos consecutivos:

##### **1) Aprobación de Junta Directiva**

El primer paso que se dio fue establecer nuevamente la comunicación con la dirección de ACICAM para exponer la propuesta ante la junta directiva para contar con su aprobación. Al obtener respuesta positiva para tener espacio tiempo dentro de la agenda del de la reunión del día jueves, 31 de mayo de 2018, se les expone el trabajo previo que se había

realizado con lo cual se recibe el aval para continuar con el lanzamiento y ejecución de la formación abierta.

En la presentación realizada (ANEXO Q) se abordaron los siguientes temas:

- Presentación del proyecto
- Motivación personal y académica para la ejecución del proyecto
- Antecedentes
- Oportunidades de mejora con el PTP y el Plan de Desarrollo Departamental
- Diagnóstico actual del *e-commerce* en el Sector Cuero, Calzado y Marroquinería
- Problemáticas del sector calzado
- Beneficios del Comercio Electrónico y Marketing Digital
- Actores que respaldan el proyecto
- Objetivos del proyecto y de la capacitación
- Metodología que se utilizará en las capacitaciones.

Imagen 36. Presentación Junta Directiva ACICAM



Fuente: Elaboración propia

## 2) Lanzamiento

El segundo paso de la fase I fue el lanzamiento del presente proyecto ante los afiliados de ACICAM. Se dio a conocer de las 4 sesiones presenciales de capacitación que se realizarían a los empresarios y al menos uno de sus colaboradores que contara con conocimientos básicos en el uso de las tecnologías.

Con ayuda de la base de datos de la asociación ACICAM, fue compartida la invitación a los correos electrónicos y verificada su recepción telefónicamente, con el fin de tener la mayor asistencia de empresas en el lanzamiento del proyecto y así, explicar la metodología que se llevaría a cabo durante las capacitaciones presenciales. Estas capacitaciones serían apoyadas por el Centro de Creatividad, Innovación y Emprendimiento de la Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB Creative tanto con sus instalaciones físicas como personal de semillero y de planta, quienes ayudaron en la organización. La frase de ancla para que fuera atractivo para los empresarios fue la siguiente:

*“Si eres empresario del sector calzado y deseas fortalecer tu entorno digital, ¡No esperes más! Entérate ya cómo ser uno de los 15 beneficiarios del proyecto, sin costo, que definitivamente renovará tu manera de hacer los negocios”*

Esta sesión de apertura se realizó el día jueves, 6 de septiembre del 2018 en horario nocturno de 6:30 a 8:30 pm en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. La presentación realizada en el lanzamiento para los empresarios fue la misma que se compartió con la Junta Directiva de ACICAM. En esta reunión se realizó la lista de inscritos que se visualiza en el Anexo R.

## Sesión 1: Apertura a la Novedad – Entorno Digital

La primera sesión se dio en el Laboratorio de Creatividad de la Universidad Autónoma de Bucaramanga el día jueves, 8 de noviembre de 2018 a las 6:00 pm en la que participaron un total de 25 personas, en la que el objetivo principal era cambiarles la mentalidad y tuvieran apertura a la novedad respecto a los avances digitales. No se tocaron temas técnicos puntuales sino un proceso de sensibilización. En la presentación realizada (Ver Anexo S) se abordaron los siguientes temas:

- Cambio de mentalidad
- Eliminar barreras mentales y prejuicios
- Qué es creatividad, innovación y por qué son importantes
- El que no arriesga no obtiene resultados diferentes
- Como darle valor a su marca y su producto
- Trabajar en alianza permite resultados acelerados
- El cambio se gestiona a través de personas, procesos, productos y ambientes.
- Muestra de la herramienta digital de libre acceso

Imagen 37. Sesión de Capacitación # 1 - Apertura a la Novedad



Fuente: Elaboración propia

Los empresarios participantes de la sesión se encuentran en el Anexo T.

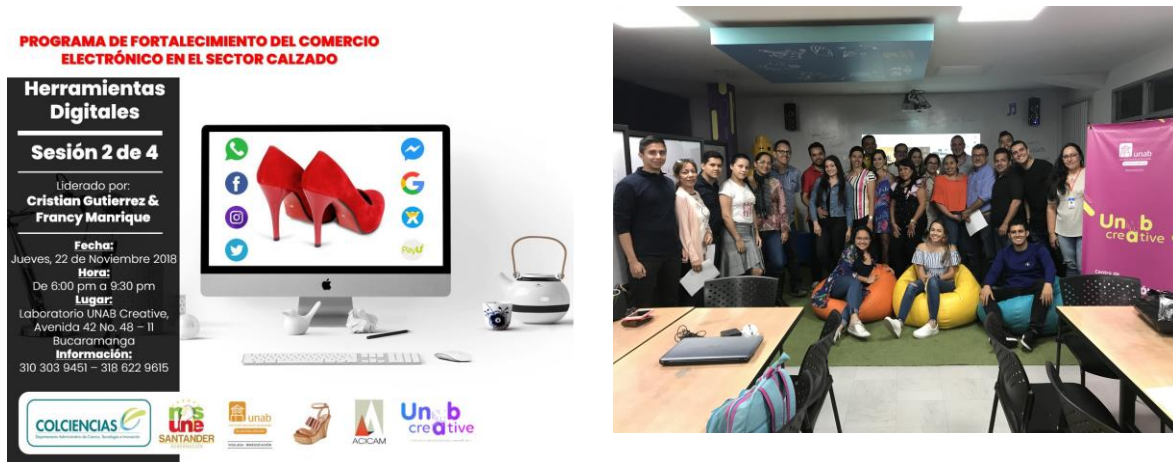
## **Sesión 2: Herramientas de Comercio Electrónico y Marketing Digital**

La segunda sesión se dio el día jueves, 22 de noviembre de 2019 a las 6:00 pm en el laboratorio de Creatividad de la Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB Creative, en la que participaron un total de 22 personas. El objetivo de la presente capacitación era enseñarles el manejo de diferentes herramientas digitales de comercio electrónico y marketing digital mediante la aplicación directa de las mismas en sus respectivas empresas. En la presentación realizada (Anexo U) se abordaron los siguientes temas:

- ¿Qué es Comercio Electrónico y sus beneficios?
- ¿Qué es Marketing Digital y sus beneficios?
- Diferencia entre marketing tradicional, relacional y digital.
- Identidad de marca
- Link Marketing
- Pagos Online
- Facebook, Instagram y WhatsApp empresarial.
- Google Negocios
- Estandarización de respuestas a clientes
- CRM y base de datos de mis clientes
- Factores clave que debe expresar mi Página Web
- Uso de Iconos en Imágenes
- Tips para realizar la fotografía
- Estrategias de Marketing Digital



Imagen 38. Sesión de Capacitación # 2 - Herramientas de Marketing Digital



Fuente: Elaboración propia

Los empresarios participantes de la sesión se encuentran en el Anexo V.

### Sesión 3: Elaboración de Página Web

La tercera sesión se dio el día jueves, 17 de enero de 2019 a las 6:00 pm en el salón L5-1 de Informática de la Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB Creative, en la que participaron un total de 14 personas. El objetivo de la presente capacitación fue crear gratuitamente la página web de cada una de sus empresas y adquirir los conocimientos básicos para profundizar en las mejoras de la misma después de finalizar la capacitación. En la presentación realizada (Anexo W) se abordaron los siguientes temas:

- Creación de cuenta en wix.com
- Personalización del dominio con Bitly.com
- Página de Inicio
- Encabezado
- Publicar fotos y videos

- Crear subpáginas
- Crea una tienda en línea con diferentes categorías
- Organizar la plataforma de dispositivos móviles
- Contáctenos y correo electrónico
- Botones, redes sociales y enlaces

Imagen 39. Sesión de Capacitación # 3 - Creación de Página Web



Fuente: Elaboración propia

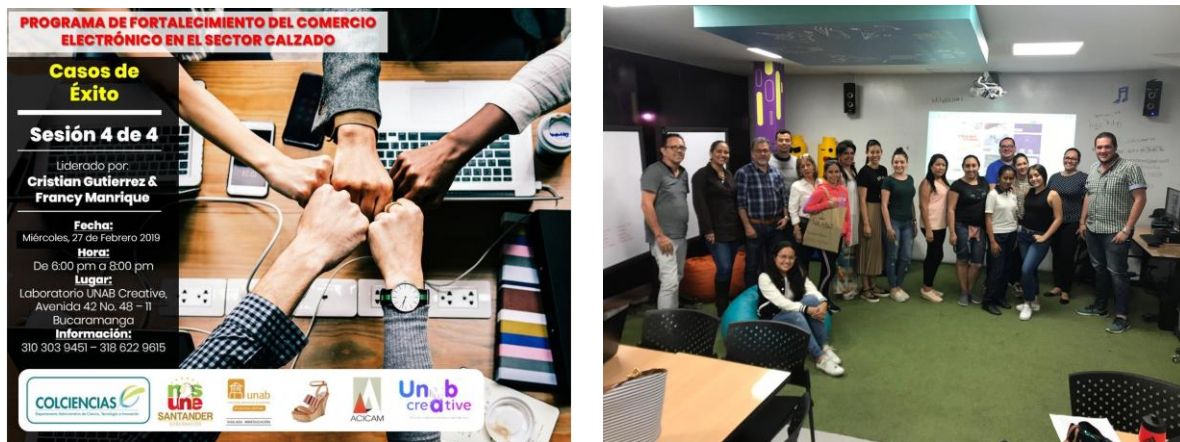
Los empresarios participantes de la sesión se encuentran en el Anexo X.

#### Sesión 4: Casos de Éxito

La cuarta sesión se dio el día miércoles, 27 de febrero de 2019 a las 6:00 pm en el Laboratorio de Creatividad de UNAB Creative, en la que participaron un total de 16 personas. El objetivo de la presente capacitación fue mostrarles los casos exitosos de algunas empresas que han tomado la decisión de implementar el comercio electrónico, así como definir algunos factores que hicieron que los procesos de comercialización de estas marcas se hayan dado correctamente. En la presentación realizada (Anexo Y) se abordaron los siguientes temas:

- Importancia de las redes sociales en Colombia
- Canales Digitales de *retail* más usados en Colombia
- Uso de diferentes dispositivos
- Casos de empresas con éxito en comercio electrónico y marketing digital
- Tiendas de calzado en Bogotá y el exterior
- Tiendas de Calzado en Bucaramanga

Imagen 40. Sesión de Capacitación # 4 - Casos de Éxito



Fuente: Elaboración propia

Los empresarios participantes de la sesión se encuentran en el Anexo Z.

#### 4.4.2. Fase II

Debido a la buena acogida que tuvieron las capacitaciones, algunos empresarios solicitaron directamente a ACICAM la posibilidad de hacer una extensión del proyecto para visitar sus empresas y tener un espacio de dialogo, generar estrategias, repensar sus acciones de marketing, entre otras. Se hizo la selección conjunta en una reunión con la Sra. Betsy Moreno (Coordinadora) y el sr. Jaime Andrés Pascuas (Gerente seccional Bucaramanga) en las

instalaciones de ACICAM (Ver Anexo AA) y se seleccionaron 15 empresas de calzado se les asignaron las siguientes fechas:

Imagen 41. Reunión ACICAM inicio fase II



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Listado de empresas programadas para capacitación en la Fase II

1	viernes, 12 de abril de 2019	9:00 am a 11:00 am	STYLOS KUPIDO
2	lunes, 22 de abril de 2019	9:00 am a 11:00 am	BETTINA BARON
3	miércoles, 24 de abril de 2019	9:00 am a 11:00 am	CALZADO PAPIN
4	viernes, 26 de abril de 2019	9:00 am a 11:00 am	CALZADO PARAISO
5	miércoles, 1 de mayo de 2019	9:00 am a 11:00 am	CALZADO C'AMADO
6	viernes, 3 de mayo de 2019	9:00 am a 11:00 am	TRIANINI SAS
7	lunes, 6 de mayo de 2019	9:00 am a 11:00 am	CALZADO BOOTS TRACTOR
8	miércoles, 8 de mayo de 2019	9:00 am a 11:00 am	CALZADO SPEED EMMANUEL
9	lunes, 13 de mayo de 2019	9:00 am a 11:00 am	GRUPO EMPRESARIAL ANGIE MODA
10	miércoles, 15 de mayo de 2019	9:00 am a 11:00 am	CALZADO WORKER
11	viernes, 17 de mayo de 2019	9:00 am a 11:00 am	CALZADO SALEYI

12	lunes, 20 de mayo de 2019	9:00 am a 11:00 am	VICCOS
13	miércoles, 22 de mayo de 2019	9:00 am a 11:00 am	CALZADO ANGELICAL Y MANANTIAL
14	viernes, 24 de mayo de 2019	9:00 am a 11:00 am	CALZAZANO SAS

Fuente: Elaboración Propia

En el proceso se había pactado que se realizaría la visita a cada una de las 14 empresas seleccionadas y se sacaría un espacio totalmente gratuito de 2 horas para realizar una asesoría general.

La primera visita realizada fue a la empresa Stylos Cupido el día 12 de abril de 2019 a las 9:00 am de lo cual se resume lo siguiente:

La reunión se llevó a cabo con la encargada del área contable de la empresa, la cual se encontraba en representación de los gerentes. Esto no permitió que el diagnóstico fuera completo o que las estrategias planteadas fueran de valor para la empresa ya que no se contaba con el empoderamiento adecuado para tomar decisiones. Adicionalmente, desde el punto de vista de esta persona la empresa estaba muy bien posicionada, tenía procesos de comercialización bien definidos, aun cuando las fotos que realizaban y los diseños que publicaban no tenían estándares de calidad ni tenían estipulada una identidad de marca. Finalmente, se concluyó que para que las futuras visitas tendrían como requisito hablar directamente con el gerente o alguien que tuviera poder de decisión para realizar cambios en la empresa.



Imagen 42. Evidencia de Reunión con empresa Stylos Cupido



Fuente: Tomada por el autor

La segunda visita realizada fue a la empresa Betina Barón el día 22 de abril de 2019 a las 9:00 am de lo cual se resume lo siguiente: La reunión se llevó a cabo con el dueño de la empresa, pero a diferencia de la anterior visita, esta comenzó aproximadamente 1 hora después de lo pactado debido al incumplimiento en el horario inicial por parte del empresario. El diagnóstico cualitativo en la reunión concluyó que, aunque no tienen una identidad de marca estipulada están dispuestos al cambio y las mejoras propuestas, además evidencian que cuentan con una propuesta de valor diferencial en temas de diseño del producto y la calidad en los materiales utilizados. La sesión fue productiva, pero al ser una visita con tiempo estipulado y de manera gratuita, no es de gran valor para el cliente sino por el contrario lo perciben como si fuera una acción de ACICAM para evaluar el desempeño de la compañía.

La tercera visita realizada fue a la empresa Calzado Papín el día 24 de abril de 2019 a las 9:00 am de lo cual se resume lo siguiente:

La reunión **no se llevó a cabo** por la inasistencia de la persona con la que se planeó la reunión. El empresario había olvidado la reunión pactada por escrito y telefónicamente

por lo que al momento de visitar la empresa no se encontraba presente, evidenciando desinterés en el proceso y generando desgaste en tiempo, transportes del encargado del proyecto. A partir de este momento y basado en lo sucedido en las reuniones anteriores, **se toma la decisión de no continuar con la realización de la fase II del proyecto**, con la excepción de la visita a la empresa Calzado Paraíso la cual ya se había confirmado telefónicamente con el empresario.

La cuarta visita realizada fue a la empresa Calzado Paraiso el día 26 de abril de 2019 a las 5:00 pm de lo cual se resume lo siguiente:

La reunión se dio puntualmente y con el gerente de la empresa en compañía su hija quien tiene conocimientos básicos en redes sociales. Se definió la propuesta de valor de la marca y el segmento objetivo al que se enfoca. La empresa llevaba más de 5 años con la intención de ingresar en canales digitales sin tener éxito alguno. Actualmente y gracias a la asesoría recibida por el proyecto se han tenido los siguientes resultados positivas:

Imagen 43. Evidencia de Reunión con empresa Calzado Paraiso



Fuente: Tomada por el autor

Se han logrado hacer reuniones periódicas, en los que se definió una renovación de identidad de marca (Ver Anexo AB):

Imagen 44. Cambio de logo Antes y Después de Calzado Paraíso



Fuente: Elaborada por el autor

Por otra parte, se implementaron las capacitaciones en la toma de fotografía de los productos con el fin de resaltar la propuesta de valor y hacer imágenes que conecten con el segmento de cliente, inspiren a un relacionamiento y aumenten la posibilidad de compra (Ver Anexo AC).



Imagen 45. Ejemplo de toma de fotografía antes y después de Calzado Paraíso



Fuente: Elaborada por el autor

Luego, se implementó el cambio en los canales digitales (Facebook, Instagram, What's App, entre otras). Actualmente la empresa se encuentra en planeación de su área de mercadeo recibiendo muy buena aceptación por parte del gerente.

Finalmente, entre ACICAM y el investigador del proyecto se decide posponer lo que resta de la fase II en base a solicitud de los empresarios, debido a dificultades generadas para los ellos, la preparación de los stands, producción, muestras, personal para la feria internacional de calzado más importante del año llamada *International Footwear & Leather Show* que representa para los empresarios el espacio en el que se proyectan las ventas del resto del año. Por consiguiente, las asesorías por empresas serán reprogramadas para nuevas fechas estipuladas por ACICAM.

#### 4.4.3. Aporte digital realizado a empresas en la fase I y II del proyecto

A continuación, se presentará un listado de las empresas que recibieron el aporte digital por la herramienta digital y su Anexo correspondiente a los resultados obtenidos.


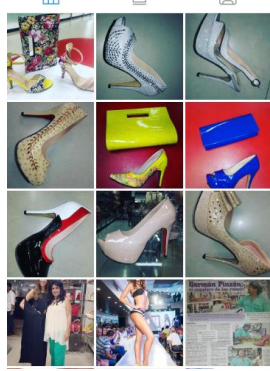
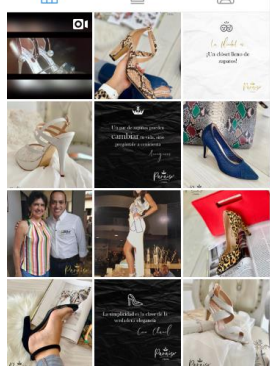

4.4.3.1. Empresas Impactadas del Sector Cuero y Calzado

Tabla 8. Aporte digital a la empresa Calzado Zagora

CALZADO ZAGORA SPORT					
Logo	Instagram Antes	Instagram Después	Perfil	Plantilla	Toma de Fotografía
	N/A		 <p>calzadozagora... Enviar mensaje</p> <p>calzado zagora sport Calzado para Hombre, Mujer y Niño Diseños exclusivos e innovadores Venta al por mayor y al detal Tienda virtual Tienda física wa.me/573152953475</p> <p>lacarmelina_hotelboutique, muagencia, danielaferreri y 7 más siguen esta cuenta</p> <p>Diseños Equipo Historia New Pagos</p> <p>43 publicaciones 109 seguidores 37 seguidos</p>	Anexo AD.	Anexo AE
Link					
<p><b>Facebook</b> @calzadozagoraoficial</p> <p><b>Instagram</b> @calzadozagoraoficial</p>					



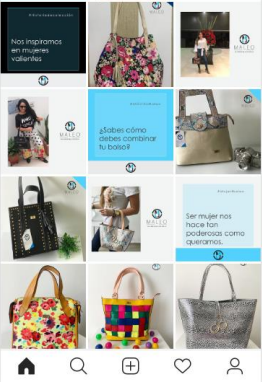
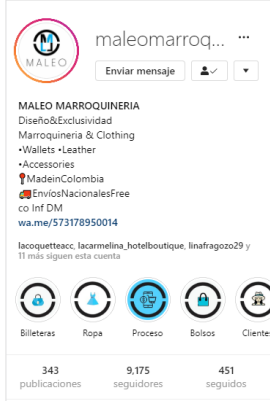
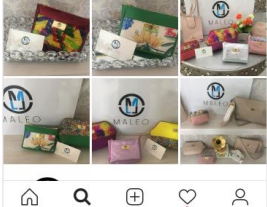
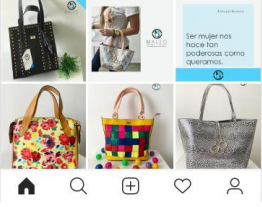
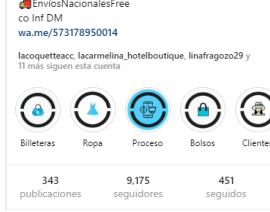
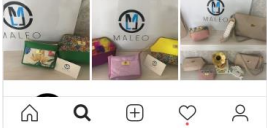
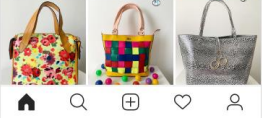

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Aporte digital a la empresa Calzado Paraíso

CALZADO PARAISO					
Logo	Instagram Antes	Instagram Después	Perfil	Plantilla	Toma de Fotografía
			 <p>calzadoparaisooficial</p> <p>121 Publicaciones 989 Seguidores 669 Seguidos</p> <p>Calzado Paraíso Oficial Negocio local Calzado hecho para reinas Venta al por mayor y al detal Diseños exclusivos wa.me/57311618285 calle 20 No. 21-49 San Francisco, Bucaramanga, Santander lacoquetteacc, muagencia y 12 más siguen esta cuenta Ver traducción</p> <p>Seguendo Mensaje Contacto</p> <p>Diseños Almacén Clientes Equipo Reinas</p>	Anexo AB.	Anexo AC
Link					
<p><b>Facebook</b> @calzadoparaisooficial</p> <p><b>Instagram</b> @calzadoparaisooficial</p>					



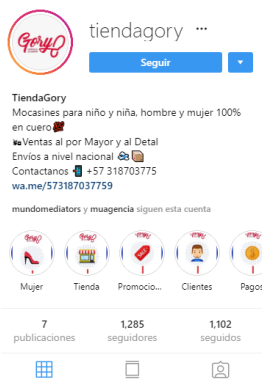




Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Aporte digital a la empresa Maleo Marroquinería

MALEO MARROQUINERÍA					
Logo	Instagram Antes	Instagram Después	Perfil	Plantilla	Toma de Fotografía
				Anexo AF.	N/A
Link					
Facebook @maleomarroquineria  Instagram @maleomarroquineria					




Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Aporte digital a la empresa Calzado Gory

CALZADO GORY					
Logo	Instagram Antes	Instagram Después	Perfil	Plantilla	Toma de Fotografía
	N/A			Anexo AG.	Anexo AH
Link					
Facebook @tiendagory  Instagram @tiendagory					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Aporte Digital a la empresa Batista

BATISTA					
Logo	Instagram Antes	Instagram Después	Perfil	Plantilla	Toma de Fotografía
	N/A			Anexo AI.	N/A
Link					
Facebook @batistacolombia  Instagram @batistacolombia					

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.3.2. Otras Empresas Impactadas


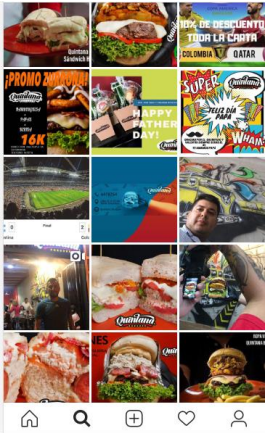
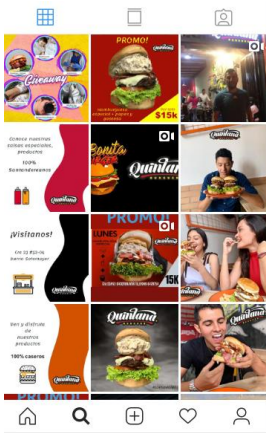

Tabla 13. Aporte digital a la empresa Hotel Quédate Aquí Barichara

HOTEL QUÉDATE AQUÍ					
Logo	Instagram Antes	Instagram Después	Perfil	Plantilla	Toma de Fotografía
				Anexo AJ.	Anexo AK
Link					
Facebook @quedateaquibarichara  Instagram @quedateaquibarichara					

Fuente: Elaboración propia



Tabla 14. Aporte digital a la empresa Quintana Burger

QUINTANA BURGUER					
Logo	Instagram Antes	Instagram Después	Perfil	Plantilla	Toma de Fotografía
				Anexo AL.	Anexo AM
Link					
Facebook @quintana_burger  Instagram @quintana_burger					





Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Aporte digital con la empresa LC-GPS

LC-GPS					
Logo	Instagram Antes	Instagram Después	Perfil	Plantilla	Toma de Fotografía
	N/A			Anexo AN.	N/A
Link					
Facebook @lcgps  Instagram @lcgps					



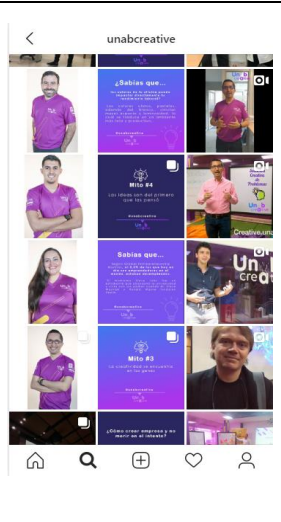

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Aporte digital a la empresa Soccer Marketing

SOCCER MARKETING					
Logo	Instagram Antes	Instagram Después	Perfil	Plantilla	Toma de Fotografía
				<p>Anexo AO.</p>	<p>Anexo AP</p>
<p>Link</p>					
<p>Facebook @soccer.marketing</p> <p>Instagram @soccer.marketing</p>					


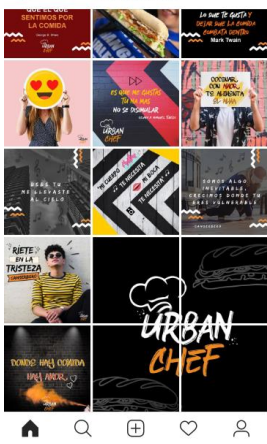

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Aporte Digital a la empresa Unab Creative

UNAB CREATIVE					
Logo	Instagram Antes	Instagram Después	Perfil	Plantilla	Toma de Fotografía
				<p>Anexo AQ</p>	<p>Anexo AR</p>
<p>Link</p>					
<p>Facebook @unabcreative</p> <p>Instagram @unabcreative</p>					

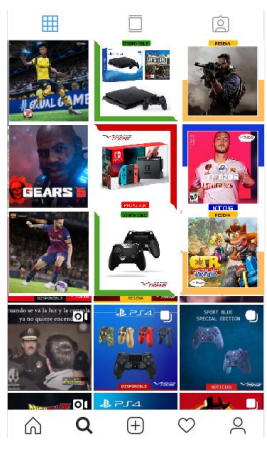
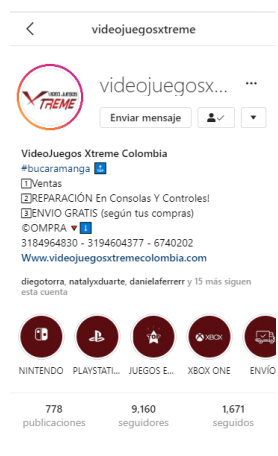
Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Aporte digital a la empresa Urban Chef

URBAN CHEF					
Logo	Instagram Antes	Instagram Después	Perfil	Plantilla	Toma de Fotografía
	N/A			Anexo AS	Anexo AT
Link					
<p><b>Facebook</b> @urbanchefoficial</p> <p><b>Instagram</b> @urbanchefoficial</p>					

Fuente: Elaboración propia


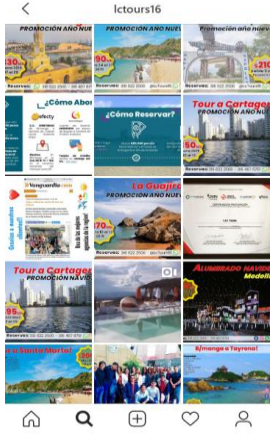
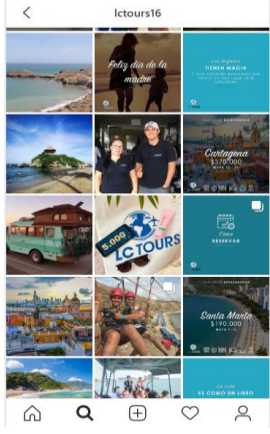
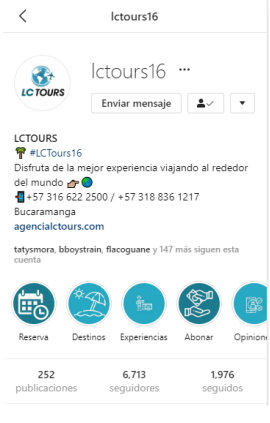
Tabla 19. Aporte Digital a la empresa Videojuegos Xtreme

VIDEOJUEGOS XTREME					
Logo	Instagram Antes	Instagram Después	Perfil	Plantilla	Toma de Fotografía
				Anexo AU.	N/A
Link					
<p><b>Facebook</b> @urbanchefoficial</p> <p><b>Instagram</b> @urbanchefoficial</p>					

Fuente: Elaboración propia



Tabla 20. Aporte digital a la empresa LCTours

LCTOURS					
Logo	Instagram Antes	Instagram Después	Perfil	Plantilla	Toma de Fotografía
				<p>Anexo AV.</p>	<p>N/A</p>
<p>Link</p>					
<p>Facebook @lctours16</p> <p>Instagram @lctours16</p>					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Aporte digital a la empresa Macondo Terraza Club

MACONDO TERRAZA CLUB					
Logo	Instagram Antes	Instagram Después	Perfil	Plantilla	Toma de Fotografía
				<p>Anexo AW.</p>	<p>N/A</p>
<p>Link</p>					
<p>Facebook @macondoterrazaclub</p> <p>Instagram @macondoterrazaclub</p>					

Fuente: Elaboración propia



#### 4.4.4 Productos de investigación generados por el proyecto

Los productos generados son Artículos de Revista, Consultorías – Acuerdos de Cooperación, Innovación en la Gestión empresarial que se mencionan en los ítems siguientes siguen el modelo de medición establecido por Colciencias.

##### 4.4.4.1. Generación de Nuevo Conocimiento – Artículos en Revistas Indexadas

1) I+D Revista de Investigaciones de la Universidad de Investigación y Desarrollo publicó en su volumen 11. No 1 del año 2018 un artículo generado del proceso esta investigación en coautoría con Ph.D. Alba Patricia Guzmán Duque, denominado *Las competencias digitales y el uso de las tecnologías sociales: el valor agregado en la comercialización en el sector calzado en Bucaramanga* (Guzmán & Gutiérrez, 2018) el cual puede ser visualizado en el Anexo AX.

2) Por otra parte, la Revista Cuadernos de Gestión del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la Universidad del País Vasco recibido el día 10 de septiembre de 2019 el artículo en coautoría con Ph.D. Alba Patricia Guzmán Duque *Una propuesta de buenas prácticas en la gestión del conocimiento: el teletrabajo para la inclusión de las comunidades del siglo XXI*, el cual será objeto de evaluación siguiendo las pautas habituales de la revista y podrá ser consultado utilizando la referencia A1172 el cual puede ser visualizado en el Anexo AY.

##### 4.4.4.7. Start Up Mundo Mediators

Uno de los productos generados del presente proyecto de investigación fue la formalización y legalización de la *Start Up* denominada Mundo Mediators, obteniendo una personería para ejercer su actividad de comercio bajo el código de verificación AECQ1633D3 del certificado de Cámara de Comercio (Ver Anexo AZ) NIT 1098738043-2, ubicado en la Avenida 42 # 48 – 86 del Barrio el Jardín con la actividad principal 7020 *Actividades de*

*Consultoría de Gestión y 7310 Publicidad*, soportado además por el Registro Único Tributario (Ver Anexo BA).

#### 4.4.4.5. Innovación en la Gestión Organizacional IGO

1) Se realizó la creación de un sistema de reservas online que le permitió a través de una página web [www.hotelquedateaquí.com](http://www.hotelquedateaquí.com) aumentar las ventas y la visibilidad de la organización a nivel internacional para recolectar información sensible de clientes y recaudar los pagos online. Este proceso se le realizó a la empresa GRUPO RINCÓN SANDOVAL S.A.S. bajo la marca de Hotel Quédate Aquí Barichara certificado en el Anexo BB, se adjunta el certificado de Cámara de Comercio (Anexo BC), Registro Único Tributario (Anexo BD) y Registro Nacional de Turismo (Anexo BE).

2) Se realizó una plataforma en línea para la gestión y venta de los servicios de turismo a nivel nacional que le permitió a través de una página web [www.agencialctours.com](http://www.agencialctours.com) aumentar las ventas y la visibilidad de la organización a nivel nacional para recolectar información sensible de clientes y recaudar los pagos online. Este proceso se le realizó a la empresa L&C TOURS. certificado en el Anexo BF, la cual se adjunta el certificado de Cámara de Comercio (Anexo BG), Registro Único Tributario (Anexo BH) y Registro Nacional de Turismo (Anexo BI).

3) Se realizó una plataforma en línea para la gestión y venta de los servicios de rastreo satelital nivel nacional que le permitió a través de una página web [www.lc-gps.com](http://www.lc-gps.com) aumentar las ventas y la visibilidad de la organización para recolectar información sensible de clientes y recaudar los pagos online. Este proceso se le realizó a la empresa LC-GPS S.A.S. certificado en el Anexo (Anexo BJ).

4) Se creó la identidad corporativa de la empresa L&C Tours bajo una plantilla estandarizada que propone la imagen de marca según el canal de comunicación que se vaya a utilizar. Este proceso se le realizó a L&C Tours certificado en el Anexo (Anexo BK)

5) Se creó la identidad corporativa de la empresa StarBaby bajo una plantilla estandarizada que propone la imagen de marca según el canal de comunicación que se vaya a utilizar. Este proceso se le realizó a StarBaby certificado en el Anexo (Anexo BL)

6) Se creó la identidad corporativa de la empresa Videojuegos Xtreme bajo una plantilla estandarizada que propone la imagen de marca según el canal de comunicación que se vaya a utilizar. Este proceso se le realizó a Videojuegos Xtreme certificado en el Anexo (Anexo BM).

7) Se creó la identidad corporativa de la empresa LC-GPS S.A.S. bajo una plantilla estandarizada que propone la imagen de marca según el canal de comunicación que se vaya a utilizar. Este proceso se le realizó a LC-GPS S.A.S. certificado en el Anexo (Anexo BN)

8) Se creó la identidad corporativa de la empresa Urban Chef bajo una plantilla estandarizada que propone la imagen de marca según el canal de comunicación que se vaya a utilizar. Este proceso se le realizó a Urban Chef certificado en el Anexo (Anexo BO)

9) Se creó la identidad corporativa de la empresa Mundo Mediators bajo una plantilla estandarizada que propone la imagen de marca según el canal de comunicación que se vaya a utilizar. Este proceso se le realizó a Mundo Mediators certificado en el Anexo (Anexo BP).

10) Se realizó una plataforma en línea para la gestión y venta de los servicios de marketing digital nivel nacional que le permitió a través de una página web [www.mundomediators.com](http://www.mundomediators.com) generar ventas y la visibilidad de la organización para recolectar información sensible de clientes y recaudar los pagos online. Este proceso se le realizó a la empresa Mundo Mediators certificado en el Anexo (Anexo BQ)

#### 4.4.4.2. Consultorías - Acuerdos de Cooperación

Se realizaron 7 acuerdos de cooperación en los que se comprometieron integrantes del Grupo Estratégico en Investigación Organizacional – GENIO y Grupo de Investigación en Tecnologías de la Información – GTI, con los empresarios integrantes de la Asociación Colombiana de Integrantes del Calzado, el Cuero y las Manufacturas – ACICAM, bajo un Modelo de Consultoría (Ver Anexo AZ) que enmarca el proyecto. A continuación, se presenta una tabla que resume las consultorías realizadas, con sus respectivos certificados de Cámaras de Comercio y Registro Único Tributario:

Tabla 22. Listado de Consultorías - Acuerdos de Cooperación

#	Empresa	Anexo
1	Calzado Saleyi	Anexo BR
2	Calzado Zagora	Anexo BS
3	Calzado Gemas	Anexo BT
4	Inversiones Pinzón	Anexo BU
5	Calzado Mapala	Anexo BV
6	Calzado Paraíso	Anexo BW
7	Stylos Cupido	Anexo BX

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.4.3. Estrategias Pedagógicas para el fomento de la CTI

Se realizaron 4 estrategias pedagógicas para capacitar a los empresarios de calzado suscritos a ACICAM durante la realización de la Fase I del literal 4.4. Capacitación sobre la importancia de la era digital y el comercio electrónico, soportados en la siguiente tabla:

Tabla 23. Estrategias Pedagógicas para el fomento de la CTI

Sesión	Nombre	Anexo de Soporte
1	Apertura a la Novedad – Entorno Digital	Anexo BY
2	Herramientas de Comercio Electrónico y Marketing Digital	Anexo BZ
3	Elaboración de Página Web	Anexo CA
4	Casos de Éxito a nivel nacional e internacional	Anexo CB

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.4.6. Ponencia Nacional

El Congreso Internacional de Investigación Red RIACO 2019, VIII Encuentro de investigadores y V Encuentro de Semilleros confirma el día 10 de septiembre de 2019 bajo el Anexo CC – Segundo listado de póster y ponencias aceptadas, en la posición número 33, que la ponencia Formulación De Mecanismos Organizacionales Para La Implementación Del Comercio Electrónico Considerando La Creatividad Y El Marketing Digital En Las Mipymes Del Sector Calzado De Bucaramanga (Ver Anexo CD) en la modalidad de Investigación en Curso para ponencia. Así mismo se adjuntó la respectiva presentación (Ver Anexo CE)

## 5. CAPÍTULO: CONCLUSIONES

A partir del presente trabajo de investigación, se pudo concluir lo siguiente:

El uso de las TIC es un insumo invaluable para las empresas, siendo un factor que permite el desarrollo competitivo de las empresas, convirtiéndose en una necesidad para mantenerse en el mercado mediante una actualización permanente. Del mismo modo, el uso de tecnologías en los modelos de negocio actuales marca una tendencia acelerada para mantenerse en la dinámica empresarial. Sumado a lo anterior, la investigación muestra bajo estrategias gubernamentales como el Plan de Desarrollo del Departamento de Santander y otros programas, que existe interés en mejorar el desarrollo del sector Cuero, Calzado y Marroquinería, al punto de posicionarlo como una de las industrias prometedoras para el desarrollo económico de la región.

Por otra parte, aunque el sector es prometedor para el crecimiento económico de Santander, está siendo afectado negativamente por factores que retrasan su desarrollo y amenazan su permanencia en la dinámica comercial, siendo un punto de inflexión para el proyecto. Lo anterior se debe a la poca facilidad para alcanzar una mejora competitiva en la empresa, a menos de que se generen acciones intencionadas para frenar los efectos de problemas como: la competencia desleal por parte de productores y comercializadores informales, el aumento permanente en la importación de productos del sector cuero, calzado y marroquinería a precios muy inferiores manejados por los fabricantes domésticos, el aumento progresivo en las tasas de impuestos y cargas fiscales para las corporaciones, el incremento de costos fijos de operación como arriendos, mano de obra, administrativos y otros, la falta de cooperación entre el estado y las empresas a través de políticas, ingreso de contrabando al país, ingreso de empresa

internacionales, falta de tecnificación en los procesos de producción de los industriales y finalmente, la poca inversión en el desarrollo de marcas propias con el uso de medios digitales.

Así mismo, la implementación del comercio electrónico en conjunto con estrategias de marketing digital, generan fuertes beneficios a la hora de automatizar, vender y ejecutar actividades de compra y venta para las organizaciones. Algunos de los beneficios resaltados en el proyecto son: la eliminación de intermediarios en la búsqueda de proveedores como nuevos clientes, apertura en la oferta de proveedores, ser visibles a una mayor cantidad de clientes a través de los medios digitales. Esto directamente implica el incremento de las ventas y la eliminación de barreras físicas en la comunicación y en la distribución, porque invertir en estrategias de marketing digital reduce costos en comparación del marketing tradicional. Por tanto, la suma de los beneficios anteriores, y la accesibilidad de las TIC a otros mercados dan paso a la internacionalización de las empresas domésticas.

De otro lado, el diagnóstico permitió concluir que los industriales de calzado quieren cambiar, quieren implementar estrategias de comercio electrónico en sus empresas, pero no saben cómo hacerlo, por lo cual necesitan del marketing digital para ser competitivos, pero no toman acciones al respecto. Pero ese deseo de mejorar, debe ser evidente en lo que expresan y en lo que hacen, puesto que varios empresarios fueron capacitados, y menos de la mitad se comprometieron con el proyecto para implementar todo lo aprendido en las sesiones, con respecto a las herramientas que se les enseñaron a manejar. Lo anterior implicaba el bajo efecto en sus organizaciones, perdiéndose el esfuerzo realizado.

Otra conclusión derivada del proyecto es que a pesar que el comercio electrónico, el marketing digital y el teletrabajo proveen beneficios para el desarrollo competitivo de las

regiones, los empresarios de calzado deben fortalecer su apertura a la novedad, porque se requiere mejorar los conocimientos básicos al respecto de los conceptos previos, pero a la hora de tomar decisiones para hacer la implementación, suelen ser temerosos y prefieren no continuar. Es por esto que se evidencia que las empresas están en una zona de *comfort*, donde no hay una disposición a los cambios en los procesos, a los nuevos productos, al desarrollo del talento del personal o a desarrollar sus actividades en ambientes disruptivos.

Es importante indicar que una de las falencias que más se evidenció en el desarrollo de la investigación en el sector, fue la falta de trabajo colaborativo entre los empresarios del sector. Esto implica que se desaprovechen capacitaciones por parte de las instituciones de educación superior y de universidades porque no se comunican las campañas a realizar y se dejen oportunidades de crecimiento conjuntas para el desarrollo competitivo del sector.

Así mismo, gracias a la utilización de las TIC, se creó una herramienta digital que permitió utilizar los dispositivos digitales para la contratación por teletrabajo. Siendo una tendencia laboral que beneficia tanto a los empresarios como a sus trabajadores, mediante el aumento de la tecnificación de los procesos de comunicación interna, evita gastar tiempo en movilizaciones, pasar de evaluar la eficiencia basada en el tiempo de trabajo en la oficina por eficiencia basada en resultados, disminuir costos de traslados mitigando el deterioro ambiental, entre otros.

Por otra parte, en cuanto al diseño, se pudo concluir que la herramienta logró desarrollarse para atender tres segmentos de clientes diferentes que responden a las 3 unidades estratégicas de negocio, logrando la generación de valor para generar inclusión en 3 poblaciones:



jóvenes universitarios, pequeños empresarios y entidades formadoras de emprendimientos, donde paralelamente se generaban ingresos por la interacción entre las partes. De igual manera, se adaptó el marco teórico, junto con las problemáticas evidenciadas de los empresarios del sector calzado y, mediante el uso de las tecnologías, el diseño de un plan de negocios escalable y una propuesta de valor bien definida, se obtuvieron los insumos necesarios para el cumplimiento del objetivo tres, relacionado con la construcción de la herramienta digital denominada Mundo Mediators.

Además, la construcción de la herramienta fue muy oportuna, porque se diseñó a través de una página web, ofreciendo fácil acceso, rápido y desde cualquier lugar, para que se complementarán las capacitaciones gratuitas creadas como MOOC, al igual que la posibilidad de adquirir una suscripción de acuerdo al plan que más se adapte a las estrategias y necesidades de la empresa. Se estandarizaron los procesos para prestar un servicio de la misma calidad a todos los empresarios, de manera que los entregables respondieran a las prioridades de las compañías y a las deficiencias existentes. Actualmente, se cuenta con más de 30 capacitaciones online, 19 empresas suscritas al proyecto, 10 jóvenes universitarios teletrabajando a través de la plataforma, generando ingresos acumulados por más de 8 millones de pesos entre el mes de mayo de 2019 hasta el mes de septiembre de 2019. Además, la construcción de la herramienta permite que la relación establecida entre el empresario y la Mundo Mediators sea a lo largo del tiempo, lo que implica que el trabajo va a ser progresivo en búsqueda de capacitar al sector, al mismo tiempo que se les prestan los servicios.

En otro sentido, esta investigación da una perspectiva y un punto de partida para todas las personas que tienen un producto y quieren hacer uso de herramientas de marketing digital y comercio electrónico para aumentar su visibilidad en el mundo digital y llegar a nuevos

consumidores. Cada día, factores como la innovación, la creatividad, y el posicionamiento web, marcan el inicio de una nueva era de comercialización, donde la tecnología es un factor determinante pues es una herramienta que facilita la compra y venta de productos y servicios sin importar sus características.

En la última fase del proyecto, se cumplió con capacitaciones presenciales e individualizadas para los empresarios que fueron responsables de asistir a todas las sesiones grupales, esto permitió responder dudas particulares sobre sus procesos internos en la gestión de marketing de las empresas. Se conocieron los procesos de producción y comercialización de calzado, para plantear diferentes actividades que les sirvieran como insumo para realizar la comunicación de una manera más organizada, evaluando el impacto de las campañas publicitarias.

El siguiente foco de investigación que descubre este proyecto se orienta hacia la medición del impacto que tiene el uso de la herramienta digital diseñada y la intermediación entre los teletrabajadores y los empresarios para la implementación del marketing digital en sus organizaciones. Esto permitirá hacer una extensión del conocimiento hacia otros sectores que pueden estar enfrentando problemáticas similares a la del sector del calzado, cuero y marroquinería.

Finalmente, este proyecto generó productos de investigación que atendían a tres tipologías según el modelo actual de medición de Colciencias. En la Generación de Nuevo Conocimiento, se logró la publicación de un artículo en revista indexada y la aceptación de un segundo artículo que está en proceso de ser evaluado. En Desarrollo Tecnológico, se logró la formalización de una *Start Up*, y 10 Innovaciones en la Gestión Organizacional gracias a los

aportes digitales en los que se vieron intervenidas las empresas. Y, en Apropiación Social del Conocimiento, se firmaron 7 consultorías, se presentó 1 ponencia nacional y se desarrollaron 4 estrategias pedagógicas para el fomento de la CTI.

## 6. CAPÍTULO: RECOMENDACIONES

Es importante considerar todos los hallazgos y resultados de la presente investigación, y para ello, se proponen las siguientes recomendaciones:

Se recomienda profundizar en la literatura investigativa respecto al sector cuero, calzado y marroquinería tanto de Santander para tener una muestra más grande que abarque la realidad investigativa del sector. Debido a que este ha presentado variantes en los últimos años que pueden dar una mejor radiografía de su situación, a nivel región, nacional e internacional. El investigar más a fondo las diferentes actividades ya realizadas por recuperar el sector, permitiría no repetir errores y encontrar oportunidades que tengan un mayor impacto en el desarrollo del calzado santandereano. Además, el compromiso de los empresarios no puede ser solo de intención.

Por otra parte, se sugiere realizar más actividades para la difusión del conocimiento con los gerentes de las empresas sobre la importancia de la adopción de las TIC en su operatividad para ser más eficientes. Lo anterior se basa en el diagnóstico realizado, que evidenció la poca claridad sobre el camino que requiere cada organización para incursionar en la implementación de las herramientas digitales y el teletrabajo al interior de sus procesos. Es por esto mismo, que se debe complementar la capacitación virtual con la práctica de lo aprendido en sus canales digitales, porque de lo contrario no adquirirán experiencia para crecer en la gestión del comercio electrónico por si solos, sino por el contrario, dependerán siempre de un tercero para hacer las comunicaciones en redes.

Para fortalecer la recomendación anterior, se sugiere trabajar de la mano con las universidades, instituciones de educación superior, institutos técnicos y tecnológicos del sector público y privado para desarrollar actividades que apoyen a las empresas del sector de manera práctica y aplicada. Estas instituciones deben apoyar en la implementación de las TIC y en la formación de los empresarios y de sus colaboradores, de modo que se haga más eficiente y de manera transversal sobre estas organizaciones. De esta manera, el sector desarrollado a partir del uso de las TIC en conjunto de la implementación de las herramientas del marketing digital puede crecer en competitividad a nivel región, nacional e internacional.

Se recomienda crear alianzas entre empresarios del sector y similares, para que trabajen en conjunto para obtener resultados que favorezcan el mejoramiento de procesos y el desarrollo del sector. Además, se fortalecen sus competencias digitales, para implementar el comercio electrónico en sus organizaciones, generando un efecto en cadena que les pueda llegar a ser visibles para mercados extranjeros, gracias al uso del internet como herramienta que elimina las barreras físicas de la comunicación. Precisamente, con la inclusión de comunidades digitales, el sector puede alcanzar un posicionamiento que beneficie a todas las empresas. Si se realizan campañas en redes sociales en conjunto el alcance de esta permitiría un crecimiento de todas las participantes, por medio del aumento de los indicadores digitales como las ventas físicas. Debido a que lo anterior, también se comporta como un canal cuyo objetivo también es re direccionar hacia el local comercial.

La investigación demostró que la mayoría de estas empresas tienen más de 10 años en el mercado, algunas incluso hasta 25 años, sumado al hecho que sus propietarios no cuentan con una formación académica universitaria, hace que la imagen de estas compañías se muestren desactualizadas. Por lo anterior, es recomendable que las empresas comiencen a

refrescar su imagen corporativa, ya que las nuevas tendencias para el sector del calzado hacen necesario que las personas encuentren logos modernos, colores elegantes o divertidos, dependiendo el segmento al cual se orienta. Esto son actividades de marketing fundamentales para implementar de manera efectiva el *e-commerce* ya que presenta la identidad en la red.

Otra recomendación con la aplicación del uso de las TIC es su implementación para eventos que permitan tener un mayor alcance a nivel nacional e internacional. Las plataformas digitales pueden ser el espacio para convocar ferias virtuales que muestren el calzado santandereano. Esto ampliaría el mercado, ya que los beneficios del uso del internet permiten la captación de potenciales clientes del exterior. Estos eventos soportados por parte de las entidades gubernamentales, acompañados con estrategias de marketing digital y de *influencer* reconocido en los mercados, podría aumentar la dinámica comercial para el sector del calzado de Santander.

También es importante que las empresas orienten sus actividades hacia el cliente, que permitan cambiar la manera tradicional de venta, hacia la experiencia en la compra del calzado. Es necesario comenzar a implementar un marketing relacional, el cual converge con un mejor servicio por parte de las empresas, orientado incluso hacía la personalización. Lo anterior, con el objetivo de alimentar la percepción de mayor valor para el consumidor. Esta recomendación se orienta hacia la implementación de actividades necesarias para que todo el entorno digital pueda funcionar, porque se requiere acompañar de procesos eficientes, de manera que las empresas también competir a partir del valor agregado sumado a la experiencia de cada cliente.

Finalmente, se recomienda continuar con una línea de investigación donde se puedan evaluar los resultados recibidos por los empresarios del sector cuero calzado y marroquinería por un tiempo estipulado, que tenga un enfoque mixto para que cualitativamente se defina si hubo cambios en el diseño desde la percepción visual de la marca, y cuantitativamente, en términos monetarios si se evidencia mejoría en el alcance de clientes o aumento en las ventas totales de la organización después de haber implementado los resultados de la herramienta digital.

## 7. CAPÍTULO: BIBLIOGRAFÍA

- Abram, C. (2018). Facebook for dummies. *John Wiley & Sons, Inc.* (7), 5-387. Recuperado de [https://books.google.com.pa/books?hl=es&lr=&id=VRFMDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=story+of+facebook&ots=ir9g7nv7Yi&sig=SktJtdSDxeFGT6qf8Ispn-nt\\_GA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=story%20of%20facebook&f=false](https://books.google.com.pa/books?hl=es&lr=&id=VRFMDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=story+of+facebook&ots=ir9g7nv7Yi&sig=SktJtdSDxeFGT6qf8Ispn-nt_GA&redir_esc=y#v=onepage&q=story%20of%20facebook&f=false).
- Ageeva, E., Melewar, T., Foroudi, P., Dennis, C., & Jin, Z. (2018). Examining the influence of corporate website favorability on corporate image and corporate reputation: Findings from fsQCA. *Journal of Business Research*, (89), 287-304.
- Alexa. (2016). Top Sites, Global Ranking. Recuperado de <http://www.alexa.com/topsites>
- Álvarez, M., & Creo, E. (2018). Evaluación de las competencias profesionales a través de las prácticas externas: incidencia de la creatividad. *Revista de Investigación Educativa*, 36(1), 203-219.
- Anaya, E. (2017). Comercio electrónico, bondades y deficiencias de la vida en la red. *Revista Científica Horizonte Empresarial*, 4(1) 1-10. Recuperado de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/510/486>
- Andersson, M., Lindberg, A., Nguyen, L., Sundbäck, A., Söderberg, D., & Sundkvist, J. (2018). Web application for user acquisition through Search Engine Optimization. CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY. 6-10. Recuperado de <https://odr.chalmers.se/handle/20.500.12380/256133>
- Anderson, M., & Jiang, J. (2018). Teens, social media & technology 2018. *Pew Research Center*, 1-10. Recuperado de <http://publicservicesalliance.org/wp-content/uploads/2018/06/Teens-Social-Media-Technology-2018-PEW.pdf>



- Arias, N., Salcedo, O., & Sánchez, J. (2018). Penetración de Internet en Colombia: aproximación formal mediante un modelo de teoría de juegos. *Revista ESPACIOS*, 39(33), 1-15. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n33/a18v39n33p04.pdf>
- Armas, A., Villavicencio, V., Vargas, T., Torres, I., Arias, J. & Yáñez, Á. (2018). Emprendimiento, un instrumento de desarrollo para la sociedad contemporánea. Mikarimin. *Revista Científica Multidisciplinaria*. 4(2), 01-08. Recuperado de <http://45.238.216.13/ojs/index.php/mikarimin/article/view/1155>
- Anderson, J. (2017). Estrategias de marketing mix de las tiendas del centro comercial ALAMEDA DEL CALZADO de Trujillo. 1-90. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11558/rodr%c3%adguez\\_rj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11558/rodr%c3%adguez_rj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Avendaño, C., Arias, A., & Arias, M. (2018). Perspectivas investigativas en el estudio de las industrias culturales y creativas. *Kepes*, 15(17), 27-67.
- Ávila, M., Silva, M., & Miranda, J. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *RIDE Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 6(12). 1-13. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5415448>
- Aswani, R., Kar, A., Ilavarasan, P., & Dwivedi, Y. (2018). Search engine marketing is not all gold: Insights from Twitter and SEO Clerks. *International Journal of Information Management*, 38(1), 107-116.

- Balasescu, S., & Balasescu, M. (2014). Optimization Methods for Supply Chain Activities. *Bulletin of the Transylvania University of Brasov. Economic Sciences*, 7(2), 9-16. Retrieved from [http://rs.unitbv.ro/BU2014/Series%20V/BULETIN%20V/I-01\\_BALASESCU.pdf](http://rs.unitbv.ro/BU2014/Series%20V/BULETIN%20V/I-01_BALASESCU.pdf)
- Barrientos, P. (2017). Marketing + internet = *e-commerce*: opportunities and challenges. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9(1), 41-56.
- Bravo, M. (2016). Competitividad y Costos. *Revista Publicando*, 3(7), 312-321.
- Bravo, S. (2016). The extended marketing mix. Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/67239>
- Blayone, T. (2018). Reexamining digital-learning readiness in higher education: Positioning digital competencies as key factors and a profile application as a readiness tool. *International Journal on E-Learning*, 17(4), 425-451.
- Castellanos, J., Alonso, J., de la Rosa, G., Vidaurrázaga, F., & Gallardo, J. (2017). Importancia de la innovación tecnológica como fuente de transformación de una organización. El caso de una empresa en piedras negras, *Coahuila*. 301-322.
- Castillo, J. (2018). Comercio Electrónico: Evolución del canal de ventas virtual. *Revista científica lux in Americas*. 11-14. Recuperado de <http://revista.ulasamericas.edu.pe/index.php/revista-lux-in-americas/article/view/13/5>
- Cabrera, M., Pulido, A., & Rocha, A. (2016). Dinámica del comercio bilateral china-colombia sector calzado. Un análisis desde el mercado local, en el contexto del libre comercio global/bilateral trade dynamics china-colombia footwear sector. An analysis from the local market, in the context of the global free trade. *Revista Teckne*, 13(2), 44-48.

- Cecere, A., & Acatitla, E. (2016). El comercio electrónico (*ecommerce*): una posible ventana de oportunidad para las firmas en los países en vías de desarrollo. *Revista Internacional de Investigación y Docencia*, 1(1), 12-19.
- Cerda, J. (2019). Análisis para el diseño y la implementación de CRM para fidelización de clientes: Caso eCommerce Bendita SA. *Depósito Digital*. 2-55- Recuperado de [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/137598/1/TFM\\_MIM-Cerda\\_2019.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/137598/1/TFM_MIM-Cerda_2019.pdf)
- Cocktail Analysis. (2015). Presentación de resultados Observatorio Redes Sociales VII Ola. Recuperado de <http://tcanalysis.com/blog/posts/vii-observatorio-redes-sociales>
- Colombia Productiva. (2019) ¿Qué es el sector Cuero, Calzado y Marroquinería? Recuperado de <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/manufactura/cuero-calzado-marroquineria>
- Conchado, A., Carot, J. M., & Bas, M. C. (2015). Competencies for knowledge management: development and validation of a scale. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 836-855.
- Cordero, V., & Ortega, P. (2019). Estudio de Benchmarking para la internacionalización de MIPYMES del sector calzado y cuero de Cuenca y, de las MIPYMES de los cantones Gualaceo, Chordeleg y Sigüig.
- Coronas, T., & Blasco, M. A. (2015). Students and employers perception about the development of digital skills in higher education. *Revista de educación*, 367(27), 63-90.

- Corrales, A., Coque, L., & Brazales, Y. (2017). El marketing digital y su influencia en la administración empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 1161-1171.
- Crick, J., & Crick, D. (2018). Angel investors' predictive and control funding criteria: the importance of evolving business models. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 34-56.
- DIAN. (2013). "Proyecto de Ley 94 del 2013 – Lay Anti contrabando", Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales, Ministerio de Hacienda.
- Dew, M., Achmad, H., Muhammad, S., & Yu-Qian, Z. (2017). Trust transfer and its effects on the continuance usage of mobile service in B2C E-marketplaces. In Pacific-Asia conference on information systems. *AIS Electronic Library*. 2-17. Recuperado de [http://aisel.aisnet.org/pacis2017?utm\\_source=aisel.aisnet.org%2Fpacis2017%2F206&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](http://aisel.aisnet.org/pacis2017?utm_source=aisel.aisnet.org%2Fpacis2017%2F206&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)
- Díaz, R., & Elena, K. (2017). Barreras y Motivaciones para el Marketing Digital en las Mypes del Sector Calzado del Distrito El Porvenir. 12-92. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/11557>
- Echeverri, A., Lozada, N., & Arias, J. (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Información tecnológica*, 29(1), 71-82.
- Echavarría, C., & Hurtado, J. (2016). Estudio del sector calzado en Colombia (Tesis de Maestría). *Repositorio Universidad Icesi*. 3-19. Recuperado de [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/81004/1/echavarria\\_sector\\_calzado\\_2016.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/81004/1/echavarria_sector_calzado_2016.pdf)

- Elisondo, R., & Donolo, D. (2018). Preguntones y creativos: discusiones y evidencias. *Revista psicodebate: psicología, cultura y sociedad.*, 18(1), 35-50.
- Fahlström, K., & Jensen, C. (2016). Search Engine Marketing in SMEs: The motivations behind using search engine marketing. Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:898031/FULLTEXT01.pdf>
- Fernández, I., & Medina, H. (2018). El Comercio Electrónico. 2-18.
- Gobernación de Santander. (2016). Plan de desarrollo departamental 2016-2019. Recuperado de <http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/documentacion/send/687-plan-de-desarrollo-departamental/4275-ordenanza-012-de-2016-pdd-santander-nos-une-2016-2019>
- Ghomi, M., & Redecker, C. (2019). Digital competence of educators (DigCompEdu): Development and evaluation of a self-assessment instrument for teachers' digital competence. *International Conference on Computer Supported Education*, (1). 541-548
- Giomelakis, D., & Veglis, A. (2019). Search Engine Optimization. In *Advanced Methodologies and Technologies in Network Architecture, Mobile Computing, and Data Analytics. IGI Global*. 1789-1800
- Gómez, L., & Pérez, E. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *Síntesis tecnológica*, 3(2), 59-67.
- González, J., & De La Parra, J. (2017). Una visión de la innovación como elemento clave para mejorar la competitividad en las PyMEs mexicanas. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 5(1). 365-379. Recuperado de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/575/779>

- Guenaga, M., Barbier, A., & Eguiluz, A. (2017). La accesibilidad y las tecnologías en la información y la comunicación. *TRANS. Revista de traductología*, (11), 155-169.
- Guevara, J., Álvarez, W., Villacis, M., Moreno, G., Morales, E., & Moreno, C. (2019). Marketing Mix strategies for Nutri Barf Small and Medium Enterprises. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valore*. 1-19. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/345d5a546b5c77e259c73ea0f79c6e3e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4400984>
- Guzmán, A., & Gutierrez, C. (2018) Las competencias digitales y el uso de las tecnologías sociales: el valor agregado en la comercialización en el sector calzado en Bucaramanga. *I+D Revista de Investigaciones*, 11(1). 17-27 Recuperado de <http://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/157/162>
- Guzmán, A., & Abreo, C. (2017). Del comercio electrónico al comercio social: La innovación al alcance de las organizaciones. Estudio para el sector calzado Bucaramanga, Colombia. *Contabilidad y Negocios*, 12(24), 107-118.
- Guzmán, A. (2015) “E-commerce: Competencias digitales en el sector del calzado en Bucaramanga para aumentar la competitividad utilizando las TIC al servicio del teletrabajo”. (3) 13-14.
- Guzmán, A., & Abreo, V. (2015). “E-commerce: Competencias digitales en el sector del calzado en Bucaramanga para aumentar la competitividad utilizando las TIC al servicio del teletrabajo”. *Sistema de Investigaciones Siunab*. 3-5
- Guzmán, A., & Moral, M. (2014). Tendencias de uso de YouTube: optimizando la comunicación estratégica de las universidades iberoamericanas. *Observatorio*, 8(1), 69-94.

- Hair, J., Prentice, E., Cano, D., & Suárez, M. (2007). *Análisis multivariante* Madrid: *Prentice Hall*.
- Hamilton, D. (2018). *Buying Pay Per Click (PPC), Banner, Email, & SEO Traffic For Your Website: Learn the best way to use paid internet traffic for your business.* 12-28
- Hassan, A., & Dadwal, S. (2018). *Search Engine Marketing: An Outlining of Conceptualization and Strategic Application.* In *Digital Marketing and Consumer Engagement: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications.* *IGI Global.* 843-858
- Haider, A., Zafar, A., Khalid, A., Majid, A., Abdullah, M., & Sarwar, M. (2019). *Marketing Management.* 1-28.
- Hernández, I., Alvarado, J., & Luna, S. (2015). *Creatividad e innovación: competencias genéricas o transversales en la formación profesional.* *Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 1(44),* 135-151.
- Hernández, A. D., Uribe, E. G., & Barrera, M. O. (2018). *Estrategias de Marketing y ventajas competitivas en las pymes mueblera.* *Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 10(1),* 238-253. Recuperado de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1315/984>
- Hitpass, B., & Astudillo, H. (2019). *Industry 4.0 challenges for business process management and electronic-commerce.* *Journal of theoretical and applied electronic commerce research, 14(1),* I-III.
- Hofmann, S., & Ogonek, N. (2018). *Different But Still The Same? How Public And Private Sector Organisations Deal with New Digital Competences.* *Electronic Journal of e-*

*Government*, 16(2), 127-135. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/profile/Nadine\\_Ogonek/publication/330442212\\_Different\\_But\\_Still\\_The\\_Same\\_How\\_Public\\_And\\_Private\\_Sector\\_Organisations\\_Deal\\_with\\_New\\_Digital\\_Competences/links/5c406bf1a6fdccd6b5b34670/Different-But-Still-The-Same-How-Public-And-Private-Sector-Organisations-Deal-with-New-Digital-Competences.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nadine_Ogonek/publication/330442212_Different_But_Still_The_Same_How_Public_And_Private_Sector_Organisations_Deal_with_New_Digital_Competences/links/5c406bf1a6fdccd6b5b34670/Different-But-Still-The-Same-How-Public-And-Private-Sector-Organisations-Deal-with-New-Digital-Competences.pdf)

Huang, Q., Chen, X., Ou, C. X., Davison, R., & Hua, Z. (2017). Understanding buyers' loyalty to a C2C platform: the roles of social capital, satisfaction and perceived effectiveness of e-commerce institutional mechanisms. *Information Systems Journal*, 27(1), 91-119.

IAB. (2015). VI Estudio Redes Sociales de IAB Spain. Recuperado de [http://www.iabspain.net/wpcontent/uploads/downloads/2015/01/Estudio\\_Anuar\\_Red\\_Sociales\\_2015.pdf](http://www.iabspain.net/wpcontent/uploads/downloads/2015/01/Estudio_Anuar_Red_Sociales_2015.pdf)

Jaimes, P., & Vesga, Y. (2017). Las políticas de internacionalización de la economía santandereana 2002-2012: un balance a través de indicadores comerciales. *Equidad y Desarrollo*, (27), 73-104.

Jeong, I., & Shin, J. (2019). High-performance work practices and organizational creativity during organizational change: A collective learning perspective. *Journal of Management*, 45(3), 909-925.

Jones, C., Alderete, M., & Motta, J. (2014). Adopción del comercio electrónico en Micro, Pequeñas y Medianas empresas comerciales y de servicios de Córdoba, Argentina. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 164-175 (165).



- Le, A., Do, D., Pham, D., Hoang, P., Duong, T., Nguyen, H., & Vuong, Q. (2019). Exploration of youth's digital competencies: a dataset in the educational context of Vietnam. *Data*, 4(2), 1-37. Recuperado de <https://www.mdpi.com/2306-5729/4/2/69>
- Leaño, A. (2018). Relevancia de las Mipymes en el área metropolitana de Bucaramanga. *I+D Revista de Investigaciones*, 12(2), 73-80.
- León, O. (2018). Relación directa y mediadora de las TIC sobre el rendimiento de la diversificación empresarial//Direct and Mediating Relationship of ICT on the Performance Diversification. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, (25), 93-110.
- Maciá, F. & Santoja, M. (2018). Marketing en redes sociales. *Ediciones Anaya Multimedia*. 280-315.
- Mallart, A., & Deulofeu, J. (2017). Estudio de indicadores de creatividad matemática en la resolución de problemas. *Revista Latinoamericana de Investigación en Matemática Educativa*, 20(2), 193-222.
- Marcial, V. (2018). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas. Canales de investigación*, (11), 64-78.
- Márquez, D., Barbosa, J., & Silva, H. (2018). La Transformación Y Disrupción De Las Tecnologías De La Información Y Las Políticas Económicas De Colombia Como Parte De La Globalización Empresarial. *Revista Colombiana De Tecnologías De Avanzada*, 1(31), 66 - 71.

- Martin, L., & Omrani, N. (2015). An assessment of trends in technology use, innovative work practices and employees' attitudes in Europe. *Applied Economics*, 47(6), 623-638
- Medina, A. & Castro, S. (2016). La adopción del marketing digital en empresas de Aguascalientes. *In Memorias del Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. 386-401. Recuperado de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/21/141>
- McKnight, D., Lankton, N., Nicolaou, A., & Price, J. (2017). Distinguishing the effects of B2B information quality, system quality, and service outcome quality on trust and distrust. *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(2), 118-141.
- MinTIC. (2019). Portal del teletrabajo en Colombia – Beneficios del teletrabajo. Recuperado de <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8365.html>
- Moro, A. I., Moro, J. C. I., López, J. M., & Ordaz, M. G. (2016). Las competencias digitales en las grandes empresas del sector empresarial español. (Digital skills in big companies of the Spanish business sector). *TecEmpresarial*, 10(2), 41-49. Recuperado de [http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/2654/2383](http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/2654/2383)
- Osterwalder, A., & Euchner, J. (2019). Business Model Innovation: An Interview with Alex Osterwalder. *Research-Technology Management*, 62(4), 12-18.
- Otero, M. S., Atia, V. C., & Miranda, P. P. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2), 78-91.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.

- Pardo, F., Manzano, S., & Rodríguez, B. (2018). La Nueva Toma De Decisiones En El Mundo Actual. *Revista colombiana de tecnologías de avanzada*, 1(31), 111-119. Recuperado de [http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_viceinves/index.php/RCTA/article/view/2773/1502](http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/RCTA/article/view/2773/1502)
- Peha, J. (2019). Robots, telework, and the jobs of the future. *Science*. 1-38 Recuperado de <https://science.sciencemag.org/content/363/6422/38.ppt>
- Pérez, M., Carreras, A., & Bustamante, M. (2018). Uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de marketing de las PyME' s. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 7(19), 3-24. Recuperado de <http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/inicio/wp-content/uploads/2014/02/Uso-e-impacto.pdf>
- PTP. (2015). Así avanza la transformación productiva 2013. Programa de Transformación Productiva, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de <https://www.ptp.com.co/documentos/INFORME%20COMPLETO%20PTP.pdf>
- Ramírez, P., Grandón, E., & Arenas, J. (2019). Assessing differences in customers' personal disposition to *e-commerce*. *Industrial Management & Data Systems*, 119(4), 792-820.
- Romo, Z. G., & Romero, N. P. (2017). Estrategias de marketing digital en el sector de la moda de lujo. Interacción y redes sociales como herramienta necesaria. *Revista Académica sobre Documentación Digital y Comunicación Interactiva*, (15), 17-27.
- Rojas, J., Arenas, J., Quintero, J., & Arroyave, H. (2015). Uso de tecnologías de información y comunicación para la negociación internacional ¿ventaja para las empresas colombianas? *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(32), 279-294.

- Ruiz, L., & Gómez, J. (2017). Factores principales para vender café en China a través del *e-commerce*. *Ploutos*, 6(1), 46-55.
- Russell, M. & Klassen, M. (2018). Mining the social web: data mining Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, GitHub, and more. O'Reilly Media.
- Salas, O., & Bautista, B. (2017). Características de las MIPYMES del área metropolitana de Bucaramanga (AMB), a partir de los trabajos realizados en las universidades locales en el período 2000-2010. *Puente*, 7(2), 87-107.
- Sarmiento J. R. (2016). Las relaciones en el marketing: Una revisión a su evolución. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (49), 459-474.
- Serna, E., Andrés, C., & Hurtado, J. (2016). Estudio del sector calzado en Colombia (Tesis de Maestría). *Repositorio Universidad Icesi*. 1-19. Recuperado de [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/81004/1/echavarria\\_sector\\_calzado\\_2016.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/81004/1/echavarria_sector_calzado_2016.pdf)
- Torres, R., Rivera, J., Cabarcas, R., & Castro, Y. (2017). La efectividad del uso del marketing digital como estrategia para el posicionamiento de las pymes para el sector comercio en la ciudad de Barranquilla. *Investigación y Desarrollo en TIC*, 8(2), 3-5.
- Trejo, J. (2017). Digital marketing. A description of the tools that support the strategic planning of any web campaign innovation. *SSRN*. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2976116](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2976116)
- Valencia, S., & Olivarez, F. (2015). Composición de los prototipos en el comercio electrónico. *Investigación en las ciencias de la gestión, innovación, competitividad y tecnologías de información*. 201-216. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/profile/Lino\\_Ruiz/publication/291958530\\_Estrategias\\_compelitivas\\_de\\_las\\_micro\\_pequenas\\_y\\_medianas\\_vinícolas\\_del\\_Valle\\_de\\_Guadalupe\\_Baja\\_California/links/5861a82e08ae329d61ff358d.pdf#page=217](https://www.researchgate.net/profile/Lino_Ruiz/publication/291958530_Estrategias_compelitivas_de_las_micro_pequenas_y_medianas_vinícolas_del_Valle_de_Guadalupe_Baja_California/links/5861a82e08ae329d61ff358d.pdf#page=217)

Van Looy, A. (2016). Search Engine Optimization. In *Social Media Management* (pp. 113-132). Springer International Publishing. Recuperado de

[http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-21990-5\\_6](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-21990-5_6)

Vázquez, V., & Ellison, M. (2018). Examining teacher roles and competences in Content and Language Integrated Learning (CLIL). *Linguarum Arena: Revista de Estudos em Didática de Línguas da Universidade do Porto*, (4), 65-78.

Wakabayashi, J. L. (2016). Research on Relational Marketing: an Analysis on Literature Content 2007-2008. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 15(29), 119-130.

Watson, R., Berthon, P., Pitt, L. & Zinkhan, G. (2018). Electronic commerce: The strategic perspective.

WEF. (2019). World economic forum annual meeting 2019: mastering the fourth industrial revolution. Retrieved from <https://es.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2019/programme>

Wirtz, B. (2019). Digital Business. In *Digital Business Models*. Springer Chain. 51-81

Zancanaro, A., & Domingues, M. (2017). Analysis of the scientific literature on massive open online courses (MOOCs). RIED. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 20(1), 59-80.

Zallas, F., & Figueroa, J. (2018). Estrategias de comercio electrónico: oportunidad de negocios en las empresas del sur de Sonora/*E-Commerce strategies: business opportunities in Sonora Sur companies. RECI Revista Iberoamericana de las Ciencias Computacionales e Informática*, 7(13), 64-79.

Zapata, G., López, S., & Gómez, I. (2018). El emprendimiento tecnológico en Suramérica: una aproximación a sus determinantes individuales. *Revista Perfiles Latinoamericanos*, 26(52), 1-20.