

Programa de gestión de mercadeo y ventas para la compañía Infomark Ingeniería SAS.

Leonardo Camacho Acevedo y Pablo Giovanni Vargas Martín

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Diciembre 2021

Programa de gestión de mercadeo y ventas para la compañía Infomark Ingeniería SAS.

Leonardo Camacho Acevedo y Pablo Giovanni Vargas Martín

Proyecto de grado para optar al título de Magister en Administración de Organizaciones,  
bajo la modalidad de proyecto aplicado

Director

Mg. Ludwin Alexander Sánchez Vargas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Diciembre 2021

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá, xxxxxx de 2021

### **Dedicatoria**

A mi familia, en especial al pequeño Gabriel.

Leonardo Camacho A.

Dedico este proyecto aplicado, a mi amada familia, en especial a mi hijo Daniel.

Pablo Giovanni Vargas M.

### **Agradecimientos**

El más profundo agradecimiento a los docentes de la Maestría en Administración de Organizaciones por sus conocimientos compartidos, que nos sirvieron como base para el desarrollo de este trabajo. Gratitud especial a nuestro director Ludwin Alexander Sánchez Vargas por su apoyo incondicional, los acertados consejos y orientaciones para lograr esta meta. Gracias a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia por acogernos y formarnos para el futuro.

Finalmente, infinitas gracias al empresario José Ricardo Vargas M, su esposa Adriana y demás colaboradores por su apoyo desinteresado para conseguir este grandioso logro.

Leonardo Camacho A – Pablo Giovanni Vargas M.

## Resumen

El presente documento es una propuesta para la empresa Infomark Ingeniería SAS. Inicialmente se desarrolló el análisis externo con las variables PESTAL y las fuerzas de Porter para identificar las oportunidades y amenazas que tiene la microempresa en el sector TIC. Adicionalmente, se hizo un diagnóstico interno del área de mercadeo y ventas, además de las funciones de talento humano, servicio al cliente, procesos técnicos y del área administrativa y financiera. En consecuencia, se construyó la matriz de evaluación de factores internos para cada una de estas áreas. El resultado es el hallazgo de fortalezas y debilidades para, finalmente, conformar una matriz DOFA enfocada en el área de mercadeo y ventas.

Se diseñó el proceso estandarizado comercial, basado en un flujograma con cada uno de los pasos que se deben ejecutar por parte de los asesores comerciales. En este esquema se explica en detalle las etapas que se deben ejecutar para concretar el proceso comercial.

Luego se diseñaron los perfiles laborales según los lineamientos del Observatorio Laboral Colombiano. Así mismo se integra la administración de los recursos humanos que contempla: convocatoria, reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo que requiere el área. En relación con lo anterior, se integra un plan de capacitaciones según las necesidades que requiere tanto el perfil, como las funciones del área comercial. Para ello se dispone de un cronograma, los planes de sesión y las evaluaciones del proceso formativo.

Se diseñó el ciclo del servicio con los diferentes momentos de verdad, que tiene como fin la fidelización de los clientes por el resultado del excelente servicio y atención. También el portafolio de productos y servicios online que estará en los canales de comunicación que se disponen para los clientes potenciales. Por último, se presenta el presupuesto y el cronograma

para la implementación de los planes de acción que involucra las actividades principales del programa de gestión de mercadeo y ventas para la empresa Infomark Ingeniería SAS.

Palabras clave: Mipyme, Sector TIC, Programa de gestión de mercadeo y ventas, Infomark Ingeniería SAS.

## **Abstract**

This document is a marketing and sales program proposal for Infomark Ingeniería S.A.S. Initially, the external analysis was developed with the PESTAL and Porter forces variables to identify the opportunities and threats that microenterprises have in the ICT sector. Additionally, an internal diagnosis of the marketing and sales area was made; as well as the functions that are related to these, such as: human talent, customer service, technical processes, the administrative and financial area.

Consequently, the internal factors evaluation matrix was built for each of these areas, resulting in the discovery of strengths and weaknesses to finally form a SWOT matrix focused on the marketing and sales area.

Subsequently, the standardized process is proposed, based on a flow chart with each of the steps that must be executed by the commercial advisers. The diagram explains in detail which are each of the stages that must be followed to finalize the commercial process.

Then the job profiles are designed according to the guidelines of the Colombian Labor Observatory, which together with the administration of human resources contemplate: the call, recruitment, selection and hiring of suitable personnel required by the area. In relation to the above, a training plan is integrated according to the needs required by both the profile and the functions of the commercial area. For which was developed a schedule, session plans and evaluations of the training process.

The service cycle is proposed with the different moments of truth aimed at customer loyalty, as a result of excellent service and attention. Also, the online portfolio of products and services that will be available in the communication channels for potential customers. Finally, the budget and schedule for the implementation of the action plans that involve the main

activities of the marketing and sales management program for the company Infomark Ingeniería SAS are presented.

Keywords: MSME, ICT Sector, Marketing and sales management program, Infomark Ingeniería SAS.

## Contenido

Introducción .....	23
Antecedentes .....	25
Planteamiento del problema .....	25
Justificación.....	36
Objetivos .....	37
Objetivo general.....	37
Objetivos específicos. ....	38
Marco de referencia.....	38
Marco teórico. ....	38
Teoría del ciclo económico de los negocios. ....	39
Planeación estratégica. ....	40
Marketing.....	44
Programa de gestión de mercadeo y ventas. ....	47
Gestión del talento humano.....	48
Selección de personal.....	49
Formación del recurso humano.....	51
Evaluación de desempeño.....	51
Enfoque de servicio al cliente. ....	52
Marco conceptual.....	55
Marco metodológico.....	57
Alcance del trabajo de investigación.....	57
Tipos de investigación.....	58

Métodos de investigación.....	58
Obtención de la información recopilación.....	59
Fuentes de recolección de información.....	59
Fuentes primarias.....	59
Fuentes secundarias.....	60
Técnica de recolección de información.....	60
Entrevista.....	60
Fases del desarrollo tecnológico: creación del nuevo proceso.....	60
Análisis de la situación actual del proceso comercial.....	60
Planeación del programa de gestión mercadeo y ventas.....	61
Elaboración de la propuesta del programa de mercadeo y ventas.....	61
Evaluación.....	61
Diagnóstico de Infomark S.A.S.....	62
Análisis externo para Infomark S.A.S.....	62
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	62
Poder de negociación de los clientes.....	63
Poder de negociación de los proveedores.....	64
Amenaza de nuevos competidores.....	64
Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	65
Rivalidad entre los competidores.....	66
Evaluación externa directa.....	67
Evaluación externa indirecta.....	70

Análisis del sector. ....	70
Balanza Comercial. ....	74
Análisis PESTAL. ....	75
Entorno político.....	76
Entorno económico. ....	78
Entorno sociocultural. ....	80
Entorno tecnológico. ....	83
Entorno ambiental. ....	86
Entorno legal. ....	88
Análisis interno para Infomark S.A.S. ....	90
Análisis de mercadeo y ventas en Infomark S.A.S. ....	91
Análisis del talento humano de Infomark S.A.S. ....	92
Análisis del área técnica de Infomark S.A.S. ....	93
Análisis del área gerencial de Infomark S.A.S. ....	94
Análisis del área contable y financiera de Infomark S.A.S. ....	96
Programa de gestión de mercadeo y ventas para la compañía Infomark Ingeniería SAS. .....	101
Diagrama del proceso comercial .....	101
Prospección. ....	102
Contacto. ....	102
Contacto telefónico seguimiento.....	103
Presentación del portafolio y/o productos y servicios específicos.....	104
Levantamiento de requerimientos del cliente. ....	105

Diagnóstico de oportunidades de negocio. ....	105
Registro y evaluación de oportunidades de negocio. ....	106
Buscar asesor / proveedor. ....	107
Confección de oferta comercial. ....	107
Presentación de oferta comercial. ....	107
Cierre de venta. ....	107
Cierre de oportunidad. ....	108
Despacho de productos y/o prestación del servicio. ....	109
Facturación. ....	110
Cartera. ....	110
Posventa. ....	111
Fin. ....	112
Diseño de perfiles ocupacionales para el área de mercadeo y ventas .....	113
Identificación de la misión de la organización. ....	114
Identificación de las actividades que se necesitan para vender los productos y servicios. ....	114
Observar las funciones de los cargos para concluir las competencias requeridas. .	115
Definir los patrones de competencia laboral para el cargo. ....	116
Gestión del talento humano .....	122
Reclutamiento. ....	122
Selección. ....	123
Instrumentos de selección. ....	123
Prueba competencia laboral. ....	124

Entrevista estructurada.....	124
Prueba conductual – actitudinal.....	125
Contratación.....	130
Plan de comisiones e incentivos.....	131
Evaluación del desempeño.....	132
Responsabilidades en la evaluación.....	133
Evaluación del desempeño 360 grados.....	134
Programa de Capacitación para el área comercial de Infomark Ingeniería S.A.S. ....	136
Detección de necesidades de capacitación.....	137
Diseño y planificación de la capacitación.....	139
Plan anual de capacitación Infomark Ingeniería S.A.S.....	140
Ejecución del programa de capacitación.....	141
Proceso comercial.....	141
Resolución de conflictos.....	141
Cableado estructurado.....	141
Servicio al cliente.....	142
Plan de sesión.....	142
Ejecución de la capacitación.....	143
Evaluación.....	144
Evaluación del aprendizaje.....	144
Evaluación de la capacitación.....	145
Portafolio de productos y servicios.....	147

Soporte de servicio.....	149
Redes y Comunicaciones.....	150
Productos.....	151
Programa de servicio al cliente para Infomark Ingeniería S.A.S.....	154
Objetivo.....	154
Propuesta ciclo de servicio para Infomark Ingeniería S.A.S.....	154
Descripción de los momentos de verdad propuestos para Infomark Ingeniería S.A.S. .....	155
Página Web.....	155
Correo electrónico.....	155
Redes Sociales.....	156
Facebook.....	156
YouTube.....	157
Twitter.....	159
Instagram.....	160
Plantilla de mensajería instantánea.....	162
Atención telefónica.....	162
Aspectos generales de la atención telefónica.....	163
Recepción de Llamadas (Inbound).....	164
Transferencia de llamadas.....	165
Despedida.....	165
Realización de llamadas (Outbound).....	165

Atención por WhatsApp.....	166
Aspectos generales de la atención por WhatsApp. ....	166
Visita de diagnóstico. ....	167
Aspectos generales de la atención presencial.....	167
Cotización u oferta comercial. ....	168
Prestación de servicios. ....	169
Venta de dispositivos e insumos. ....	170
Facturación y cobro de cartera. ....	170
Cobro de cartera. ....	171
Servicio postventa - Mantente en Contacto. ....	172
Libreta de calificaciones servicio al cliente. ....	174
Indicadores .....	176
Presupuesto y cronograma de implementación .....	178
Conclusiones .....	183
Recomendaciones.....	184
Referencias bibliográficas .....	185

### Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Caracterización del área comercial y de ventas por tipo de empresa.....	29
<b>Tabla 2.</b> Expectativas del empresario en el área de mercadeo y ventas en el programa PPET .....	35
<b>Tabla 3.</b> Matriz de Perfil Competitivo para Infomark Ingeniería S.A.S. ....	68
<b>Tabla 4.</b> Producción y generación de ingresos sector TIC en millones de pesos.....	71
<b>Tabla 5.</b> Participación del valor agregado de las actividades económicas del sector. ....	72
<b>Tabla 6.</b> Oferta de trabajo tiempo completo por actividad característica del sector TIC.	72
<b>Tabla 7.</b> Oferta y demanda de trabajo tiempo completo por actividad económica. ....	73
<b>Tabla 8.</b> Balanza comercial del sector servicios por actividad 2019. ....	75
<b>Tabla 9.</b> Matriz de evaluación externa entorno político para la empresa Infomark S.A.S. .....	77
<b>Tabla 10.</b> Matriz de evaluación externa entorno económico para la empresa Infomark S.A.S. ....	79
<b>Tabla 11.</b> Matriz de evaluación externa entorno social-cultural para la empresa Infomark S.A.S. ....	82
<b>Tabla 12.</b> Matriz de evaluación externa entorno tecnológico para la empresa Infomark S.A.S. ....	85
<b>Tabla 13.</b> Matriz de evaluación externa entorno ambiental para la empresa Infomark S.A.S. ....	87
<b>Tabla 14.</b> Matriz de evaluación externa entorno legal para la empresa Infomark S.A.S.	89
<b>Tabla 15.</b> Matriz de evaluación de factores internos de mercadeo y ventas. ....	91
<b>Tabla 16.</b> Matriz de evaluación de factores internos del recurso humano. ....	92

<b>Tabla 17.</b> Matriz de evaluación de factores internos del área técnica.....	93
<b>Tabla 18.</b> Matriz de evaluación de factores internos de la gerencia. ....	95
<b>Tabla 19.</b> Matriz de evaluación de factores internos del área financiera y contable.....	96
<b>Tabla 20.</b> Matriz DOFA Infomark Ingeniería SAS.....	98
<b>Tabla 21.</b> Estructura de competencias para el área de mercadeo y ventas en Infomark.	115
<b>Tabla 22.</b> Estructura del perfil por competencias para el área de mercadeo y ventas de Infomark.....	116
<b>Tabla 23.</b> Listado de productos y servicios de Infomark Ingeniería S.A.S.....	148
<b>Tabla 24.</b> Seguimiento y tratamiento de quejas y reclamos en Infomark S.A.S.....	173
<b>Tabla 25.</b> Indicadores para el área de mercadeo y ventas de Infomark S.A.S. ....	177
<b>Tabla 26.</b> Presupuesto y cronograma de implementación del programa de mercadeo y ventas para Infomark S.A.S. ....	180

### Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Calidad de la gerencia a nivel mundial.....	25
<b>Figura 2.</b> Calidad de la gerencia a nivel Latinoamérica.....	26
<b>Figura 3.</b> Distribución de empresas activas de la industria del software y servicios asociados con las Tecnologías de la Información - TI de Colombia. ....	31
<b>Figura 4.</b> Teoría del ciclo económico de los negocios. ....	39
<b>Figura 5.</b> Análisis de las fuerzas de Porter en el sector TIC. ....	62
<b>Figura 6.</b> Comportamiento de las exportaciones e importaciones sector servicios. ....	74
<b>Figura 7.</b> Inicio de proceso comercial, prospección, contacto, seguimiento. ....	101
<b>Figura 8.</b> Presentación del portafolio y/o productos y servicios .....	104
<b>Figura 9.</b> Diagnóstico de oportunidades de negocio y levantamiento de requerimientos del cliente. ....	105
<b>Figura 10.</b> Buscar asesor / proveedor y confección de oferta comercial. ....	106
<b>Figura 11.</b> Presentación de oferta comercial.....	108
<b>Figura 12.</b> Despacho de productos y/o prestación del servicio.....	109
<b>Figura 13.</b> Facturación. ....	110
<b>Figura 14.</b> Cartera. ....	111
<b>Figura 15.</b> Posventa.....	112
<b>Figura 16.</b> Fin.....	113
<b>Figura 17.</b> Formato de perfil del cargo para Infomark S.A.S. ....	117
<b>Figura 18.</b> Perfil de cargo y manual de funciones del Director Comercial de Infomark. ....	118
<b>Figura 19.</b> Perfil de cargo y manual de funciones del vendedor técnico de Infomark. .	120

<b>Figura 20.</b> Proceso de reclutamiento para el área de mercadeo y ventas en Infomark. .	122
<b>Figura 21.</b> Proceso de selección para el área de mercadeo y ventas en Infomark. ....	123
<b>Figura 22.</b> Formato de prueba conductual – actitudinal proceso de selección de personal. .....	125
<b>Figura 23.</b> Formato de prueba de competencia laboral.....	126
<b>Figura 24.</b> Formato para la entrevista en el proceso de selección de personal. ....	128
<b>Figura 25.</b> Proceso de contratación para el área de mercadeo y ventas en Infomark. ...	130
<b>Figura 26.</b> Plan de incentivos en Infomark S.A.S.....	132
<b>Figura 27.</b> Responsables del proceso de evaluación del desempeño en Infomark S.A.S. .....	133
<b>Figura 28.</b> Formato de evaluación del desempeño 360° en Infomark S.A.S. ....	135
<b>Figura 29.</b> Estructura del programa de capacitación para Infomark Ingeniería S.A.S. .	137
<b>Figura 30.</b> Formato para identificar las necesidades de capacitación en Infomark S.A.S. .....	138
<b>Figura 31.</b> Formato de alistamiento para capacitaciones en Infomark S.A.S. ....	139
<b>Figura 32.</b> Formato plan anual de capacitaciones de Infomark S.A.S. ....	140
<b>Figura 33.</b> Formato de plan de sesión para las capacitaciones en Infomark S.A.S.....	142
<b>Figura 34.</b> Cronograma para la ejecución del programa de capacitación en Infomark. .	143
<b>Figura 35.</b> Formato de evaluación del aprendizaje en Infomark S.A.S. ....	144
<b>Figura 36.</b> Formato de evaluación de las capacitaciones en Infomark S.A.S.....	146
<b>Figura 37.</b> Portada del portafolio de productos y servicios para Infomark S.A.S. ....	147
<b>Figura 38.</b> Presentación de la empresa Infomark en el portafolio de productos y servicios. .....	148

<b>Figura 39.</b> Portafolio de servicios en Infomark Ingeniería S.A.S. ....	149
<b>Figura 40.</b> Descripción del servicio de redes y comunicación de Infomark S.A.S. ....	150
<b>Figura 41.</b> Portafolio de productos Infomark Ingeniería S.A.S. ....	152
<b>Figura 42.</b> Portafolio de otros productos Infomark Ingeniería S.A.S. ....	153
<b>Figura 43.</b> Ciclo de servicio para la empresa Infomark Ingeniería S.A.S. ....	154
<b>Figura 44.</b> Interfaz y elementos que poseen las Fan page de Facebook. ....	156
<b>Figura 45.</b> Interfaz con los principales elementos de YouTube. ....	158
<b>Figura 46.</b> Interfaz de los principales elementos de Twitter. ....	159
<b>Figura 47.</b> Descripción de la Interfaz de Instagram. ....	161
<b>Figura 48.</b> Formato para valorar la satisfacción del cliente en Infomark S.A.S. ....	175

**Lista de anexos**

Anexo A. Descripción de los procesos de mercadeo y ventas en Infomark S.A.S.....	194
Anexo B. Descripción de los procesos de talento humano de Infomark S.A.S. ....	198
Anexo C. Descripción de los procesos del área técnica de Infomark S.A.S.....	201
Anexo D. Descripción de los procesos gerenciales de Infomark S.A.S. ....	204
Anexo E. Descripción de los procesos contables y financieros de Infomark S.A.S.....	206
Anexo F. Diagrama de proceso comercial para Infomark S.A.S.....	209
Anexo G. Plan anual de capacitación proyectado para Infomark S.A.S.....	212

## Introducción

En las compañías es común observar como las múltiples tareas que se llevan a cabo en las áreas funcionales se traslapan entre los colaboradores, quienes desempeñan funciones de más de un puesto de trabajo, al punto que reluce la ineficiencia general en algunos procesos. Esta es una característica típica de las pequeñas organizaciones alrededor del mundo y no es ajena al contexto colombiano. Dentro de las empresas del país es típico ver cómo inician operaciones con muy pocos conocimientos de toda índole, lo que las expone a inconvenientes en el corto y mediano plazo, hasta su posible cierre. Una de esas gestiones que más problemas presenta es la de mercadeo y ventas.

Desde la academia se proponen múltiples conceptos teóricos acerca de ciencias como la administración, la gestión del talento humano, la gestión comercial, el servicio al cliente, el marketing, entre otros. Los cuales son analizados y tenidos en cuenta en el desarrollo de la presente propuesta, cuyo objetivo principal es plantear un programa de gestión de mercadeo y ventas para la compañía Infomark Ingeniería S.A.S.

El trabajo se aborda con los métodos de investigación inductivo - deductivo y el analítico, que combinados permiten descomponer en partes tanto la empresa como su problema, lo que facilita su estudio, para luego integrar estos elementos mediante un programa de gestión de mercadeo y ventas.

La importancia del presente trabajo radica en que será una herramienta de gestión valiosa para la empresa objeto de estudio, ya que en la actualidad el área de mercadeo y ventas no existe formalmente. También es significativo para cualquier lector que busque orientarse acerca del desarrollo de un departamento de mercadeo y ventas en una micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) de cualquier actividad económica.

El proyecto se origina a partir de la necesidad real de la empresa Infomark de mejorar la gestión de mercadeo y ventas al aplicar procesos técnicos, pero que a la vez sean fáciles de comprender y de ejecutarse por parte de los integrantes de esta área.

Como objetivo general se propone un programa para la gestión de mercadeo y ventas en la empresa Infomark Ingeniería SAS. Así mismo, cumple con varios objetivos específicos tales como: describir el entorno y la situación actual del área de mercadeo y ventas, el diseño de un proceso estandarizado para esta área, diseñar los perfiles ocupacionales y plantear un programa de capacitación para el talento humano, crear el portafolio de productos y servicios para Infomark, delinear un programa de fidelización y, por último, cuantificar el costo de implementación de esta propuesta.

El proyecto se encaminó a conocer procesos, métodos y gestión en la comercialización de los productos y servicios de la empresa y su alcance es la propuesta de un programa de gestión de mercadeo y ventas que Infomark puede tener en cuenta en un futuro para su ejecución.

A lo largo del desarrollo del proyecto se presentaron algunas limitaciones como falta de acceso a alguna información aportada por parte de los directivos y empleados por motivos que se desconocen, la falta de disponibilidad para resolver cuestionarios con el agravante que representó el confinamiento obligado por varios meses como consecuencia de la pandemia por el Covid-19.

El proyecto resulta significativo para el campo disciplinar de la dinámica organizacional, concretamente para la gestión de procesos del área de mercadeo y ventas en diferentes frentes como gestión comercial, servicio y fidelización de clientes, portafolio de productos y servicios y la gestión del talento humano ligado al área.

## Antecedentes

### Planteamiento del problema

En economías importantes como las de Japón, Alemania, Canadá y Estados Unidos las pymes promovieron el uso de nuevas estrategias de Calidad Total y Kaizen para liderar los mercados. A partir de ello, en 1980 naciones emergentes como Singapur, Hong Kong, Taiwán y Corea del Sur adoptaron medidas para mejorar el desempeño de sus empresas. Hoy en día, estos países hacen parte de las grandes economías mundiales. Allí las pequeñas y medianas organizaciones marcan la pauta. Por ejemplo, con la contribución del 30% al PIB mundial (Valdés Díaz, J. Sánchez Soto, G, 2012).

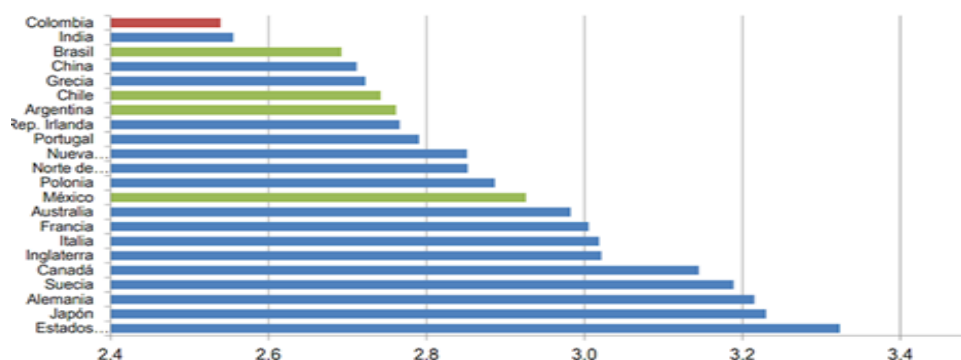
Otro ejemplo de ello son las pymes de Estados Unidos que lideran el ranking de calidad de la gerencia, definido por el Banco Mundial en la Encuesta de Gerencia 2014, como se observa en la figura 1 (WMS, 2014). Una de las razones de esta puntuación en la gestión de estas es que las mejores empresas parecen ser recompensadas con una mayor cuota de mercado. Las que no logran una buena gestión son obligadas a contraerse y salir rápidamente del mismo (Bloom, Sadun y Van Reenen, 2017).

### Figura 1.

Calidad de la gerencia a nivel mundial.

Nota: Tomado de la evaluación de Impacto del programa piloto de extensión tecnológica.

Fuente: World Management Survey, WMS 2014.



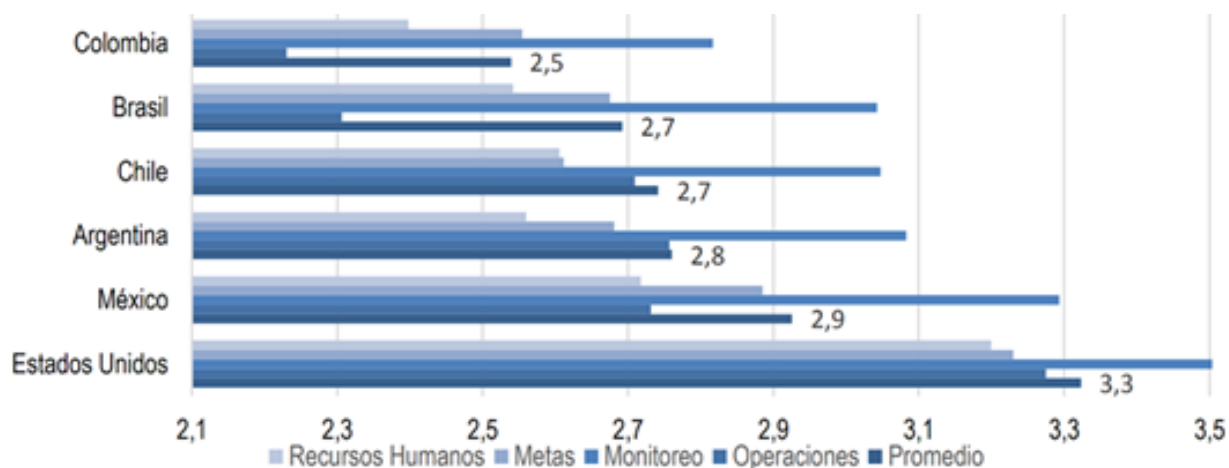
La gestión de las pymes en países de primer mundo versus los que están en ese camino amplía la brecha en términos de competitividad. En especial para las empresas del sector TIC, como es el caso de Infomark, que es dependiente de estas economías. Por ejemplo, en la transferencia tecnológica recibida por parte de sus proveedores se puede generar la necesidad de hacer cambios en su portafolio. Si no los hace corre el riesgo de quedarse por fuera del mercado y su participación puede ser atraída por empresas de países con mejor tecnología.

En la figura 2 se presenta el desempeño de las pymes de algunos países latinos en relación con Estados Unidos. El World Management Survey - WMS (2014) analizó los siguientes cuatro factores: a) Recursos humanos, b) Metas, c) Monitoreo y d) Operaciones. Los aspectos de estudio dentro de estos factores fueron: a) Proceso de documentación, b) Revisión del desempeño; c) Interconexión de metas; d) Horizonte de tiempo; e) Claridad de objetivos y medición; f) Construir una cultura de alto rendimiento; g) Desarrollo de talento y h) Crea una propuesta de valor.

### Figura 2.

Calidad de la gerencia a nivel Latinoamérica.

**Nota:** Tomado de Calidad de la gerencia: factor clave en la productividad empresarial DNP 2014 Fuente: World Management Survey, WMS 2014.



Como se observa, las empresas latinas obtuvieron una baja ponderación. Por su parte, los resultados de Colombia son los menos competitivos.

Según la Cámara de Comercio de Bogotá – CCB, alrededor de 19.000 empresas son cerradas en Bogotá cada año. Esto implica una disminución en la capacidad productiva, se reducen ingresos tanto privados como del Estado, hay pérdida de esfuerzos y de experiencia en los emprendedores y además de una baja en las fuentes de empleo en la ciudad. La CCB (2019) indica que estos cierres son parte del mismo proceso de fundación de la empresa desde el funcionamiento hasta su liquidación.

A lo largo del proceso de creación empresarial los emprendedores partieron de sus conocimientos sin muchos estudios previos y poca asesoría. Basados en su propia intuición y experiencia en los productos o servicios ofertados, pero con vacíos muy importantes en atención al cliente, análisis de la competencia y el mercado digital. Además, con sendos esfuerzos económicos, lo que supone apuros de capital desde el inicio (CCB, 2019).

Por otra parte, en la etapa de funcionamiento las empresas difícilmente cuentan con áreas como mercadeo, ventas consultivas, entre otras. Tampoco formulan planes para estudiar la competencia. Las acciones de publicidad para productos, servicios y la compañía misma, resultan poco importantes para los empresarios, al igual que los planes relacionados con la innovación y la capacitación (CCB, 2019).

Una de esas empresas es la compañía Infomark Ingeniería SAS, identificada con NIT 900.792.081-9, ubicada en la calle 92 No. 57-49 en Bogotá. Organización en la que varios de estos factores no se tienen en cuenta en la gestión. Por ejemplo, la falta de proyección en el horizonte de tiempo, la interconexión de metas y objetivos a largo plazo y la ausencia de revisión

y evaluación para monitorear el avance de la compañía (Vargas R. comunicación personal, 5 de febrero, 2020).

Infomark Ingeniería SAS es una empresa del sector económico de los servicios en actividades de telecomunicaciones alámbricas y se clasifica con los siguientes códigos CIU:

4321 instalaciones eléctricas.

6110 actividades de telecomunicaciones alámbricas.

6202 actividades de consultoría informática y de administración de instalaciones informáticas.

Fue constituida el 20 de noviembre de 2014 y cuenta con doce (12) empleados, incluido su propietario, el ingeniero José Ricardo Vargas Martín, quien funge como gerente general. (Vargas R. comunicación personal, 5 de febrero, 2020). De modo que, de acuerdo con lo establecido en la Ley 905 de 2004 modificada por el Decreto 957 de 2019, se clasifica como una pequeña empresa.

En un primer contacto se observó que todos los síntomas descritos se hacen ciertos en Infomark Ingeniería SAS. El empresario brindó una breve explicación acerca de cómo ha sido la labor de la empresa desde su creación hasta la fecha y da cuenta que estas situaciones las han vivido. Sumado a estas carencias gerenciales, en las áreas de ventas, administrativa y financiera, la empresa muestra otras fallas en cada uno de los factores de los informes de la Cámara de Comercio de Bogotá - CCB con respecto al cierre empresarial.

La CCB coincide con el resultado mostrado por el Consejo Nacional de Planeación - CNP y el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. Estos han desarrollado un programa de extensión tecnológica basado en el CONPES 3866 y descrito en el Informe de la Evaluación de Impacto del Programa Piloto de Extensión Tecnológica (2018). En él se exponen los planes de acción en

materia política, económica y social del país y se nivelan las posibles causas de la falta de competitividad de las pymes por cada área funcional. En la tabla 1 se ilustra el área comercial y de ventas.

**Tabla 1.**

Caracterización del área comercial y de ventas por tipo de empresa.

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Descripción</b>
Microempresa	No se reflejan las funciones de Mercadeo, solamente se realizan las funciones de ventas por parte del gerente.
Pequeña empresa	Se llevan a cabo las funciones de ventas realizadas por el gerente y una o dos personas de confianza. No se evidencia gestión de mercadeo.
Mediana empresa	Las funciones de ventas son realizadas por un equipo de asesores comerciales con subordinación a un proceso comercial. Se encuentran equipos de ventas consultivas. No se presenta gestión de mercadeo.

**Nota:** análisis del área comercial y de ventas según el tamaño de la empresa.

Tomado de la Evaluación de Impacto del Programa Piloto de Extensión Tecnológica.

Fuente: Consejo Nacional de Planeación (2018).

Según la caracterización anterior, la falta de gestión de mercadeo es común en la dirección de las pymes, pues se limita a una simple acción de ventas. En el mejor de los casos en las medianas empresas existe relación de estas funciones con un área comercial, pero aún se evidencia la falta de gestión de mercadeo que impulse el crecimiento y la sostenibilidad a mediano y largo plazo.

En Infomark SAS no se identifica un programa de gestión del área comercial y el plan de acción de la organización es básico e intuitivo (Vargas R. comunicación personal, 5 de febrero de 2020). Esto coincide con el diagnóstico del Consejo Nacional de Planeación - CNP para el área comercial y de mercadeo de la pequeña empresa en Colombia (CNP, 2018). Por ejemplo, en

Infomark SAS el índice de efectividad de propuestas comerciales es del 15% mensual, pues de las 30 a 40 que se presentan solo de cuatro a seis se convierten en negocios. Además, existe ineficiencia en el uso de los recursos porque las acciones comerciales recaen sobre un vendedor y dos personas que le asisten, lo que implica mayores gastos de ventas que no se reflejan en la adición de negocios.

Al desglosar las causas por las cuales se presenta este problema, se reseña que la gestión comercial de Infomark SAS es responsabilidad del vendedor. Este a la vez debe realizar tareas de gerencia general y coordinación del área técnica durante la ejecución de proyectos. También se pudo establecer que no cuentan con herramientas de planeación de la gestión comercial, tales como la formulación de metas anuales y mensuales, tampoco de presupuesto y estrategias de ventas. El gerente afirma que se limita a la mejora de su página web, que la compañía no posee el personal idóneo para el área comercial y que no se ha creado un programa de fidelización de clientes.

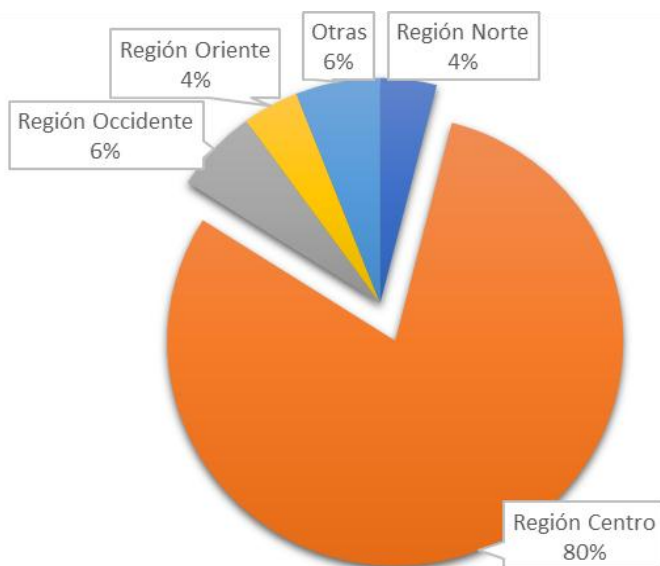
En el análisis del sector de las TIC que realizó el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MinTIC en 2014, en las ciudades más representativas de cuatro regiones del país: a) Región Norte (Barranquilla y Cartagena); b) Región Centro (Bogotá, Medellín, Manizales y Pereira); c) Región Oriente (Bucaramanga); d) Región Occidente (Cali), (MinTIC, 2015) se identifican las siguientes situaciones:

En el contexto económico, según datos del censo de MinTIC en 2014, existían en Colombia 4.016 empresas pertenecientes a este sector. De las cuales, como se observa en la figura 3, el 80% se encontraba establecida en la Región Centro. Cifra que evidencia una alta concentración de la competencia en esta zona (MinTIC, 2015).

**Figura 3.**

Distribución de empresas activas de la industria del software y servicios asociados con las Tecnologías de la Información - TI de Colombia.

Fuente: MinTIC, 2015.



Las ventas promedio reportadas en el sector TIC se ubican en un rango menor a los \$294.000.000 anuales. De estas, la actividad de comercio al por menor de computadores, equipos periféricos y programas es del 36,4% y unas exportaciones de 38,7%. Como se observa, son las que mayor participación tienen hasta septiembre de ese año. También se refiere que la demanda de servicios está compuesta por la necesidad de infraestructura, diseño y desarrollo de software, mesa de ayuda, entre otros (MinTIC, 2015).

Infomark SAS se encuentra ubicada en la Región Centro (Bogotá), donde la alta competencia reduce su participación en el mercado. Sus ventas anuales bordean los \$350.000.000 y de estas el 70% corresponde a la venta de servicios y el 30% al comercio de

equipos, software, insumos, repuestos y periféricos (Vargas R. comunicación personal, 5 de febrero de 2020).

En el contexto empresarial del sector TIC en general estás exponen una estructura organizacional de tipo vertical que se divide por áreas funcionales donde prevalecen las comerciales y operativas Es de tener en cuenta que el 20% de estas contratan entre 11 y 50 personas por tanto clasifican como pequeñas empresas (MinTIC, 2015).

En este ámbito Infomark SAS cuenta con una estructura organizacional de tipo lineal, compuesta por el área administrativa - financiera y el área técnica. Las funciones comerciales están adscritas a esta última donde el gerente también ejerce como vendedor. La compañía cuenta con 12 empleados en total de los cuales varios ocupan más de un rol en su puesto de trabajo. Es decir, los niveles estratégico y táctico no existen, pues las funciones y cargos se combinan de tal manera que quien planea y coordina resulta ser la misma persona.

Según el decreto 957 de 2019 que determina la nueva clasificación para las micro, pequeña y mediana que empresa según al sector económico. Infomark reportó a diciembre 31 de 2020 un valor inferior establecido para las microempresas de 32.988 uvt que para ese año corresponde a \$ 1.197.728.000 para el sector de los servicios.

En el contexto ocupacional Infomark SAS no tiene en cuenta las tendencias tecnológicas reconocidas por los empresarios como brechas laborales. Solo se enfocan en atender los requisitos sobre los cuales se tiene amplia experiencia. Por tanto, se pierden oportunidades generadas en el microentorno. No cuenta con roles como: Analista de Inteligencia de Negocios, Científico de Datos, Ingeniero de Seguridad de la Información, Analista de Seguridad, Ingeniero de Big Data, Modelador de Datos ni Auditor TI.

En el estudio de las hojas de vida de los candidatos por parte de la gerencia de Infomark para la contratación de personal se encuentran los siguientes aspectos: la experiencia, los conocimientos y la destreza específica. Pero durante los procesos de selección tiene valor la recomendación del aspirante por parte de terceros y la simple percepción de actitud durante la entrevista. Las referencias no son confirmadas y las pruebas de conocimiento, destreza y psicotécnicas no se llevan a cabo. En resumen, no se aplica un apto proceso de selección.

Entre las causas de retiro laboral en Infomark SAS están los problemas de comportamiento; la falta de competencia específica y la baja productividad. Rara vez se hace evaluación del desempeño al no existir procesos que integren ratios e instrumentos que permitan hacer control.

Lo anterior se asocia con la realidad del sector TIC donde las primeras causas para la desvinculación se encuentran: Con un 32% la productividad o mal desempeño, también los problemas de conducta en el puesto de trabajo con un 18% y finalmente la falta de conocimientos específicos con el 17% (MinTIC, 2015).

En el contexto educativo en el sector TIC impera la necesidad del inglés como segundo idioma y una mejor formación académica en todos los niveles. Pero con mayor énfasis en la formación técnica y tecnológica laboral (MinTIC, 2015). Esto también representa una desventaja competitiva para Infomark SAS.

También existe desarticulación entre los sectores educativo y empresarial, pues la evolución de los programas académicos debe ser acorde con los requerimientos de las empresas. Y estas a su vez informen a las Instituciones de Educación Superior - IES sobre las necesidades del sector en cuanto a la formación del talento humano.

De los vinculados laboralmente al sector TIC, los profesionales han tenido una tendencia a la baja. En contraste, la cantidad de técnicos y tecnólogos tiende a subir. (MinTIC, 2015). Por su parte, Infomark SAS cuenta con dos personas que fungen como asistentes comerciales, pero la formación de una de ellas no resulta pertinente, pues es técnica profesional en enfermería, mientras la segunda es técnica laboral en asistencia administrativa.

En el contexto tecnológico se analiza que en el sector TIC se utilizan plataformas, software de código, aplicaciones de gestión en la nube tanto móviles como sociales, interfaces para sectores y mercados concretos. En el periodo 2014-2015, mientras que el 78% de las firmas llevaron algún tipo de avance tecnológico, algún producto, servicio o proceso nuevo al mercado, el 22% hizo lo contrario. En contraste el 48% diseño productos o servicios innovadores o mejorados para el país el 29% lo planteó a nivel interno sin ofertar al público y el 23% los desarrolló a nivel internacional.

Por último, Infomark SAS usa plataformas de gestión administrativa y financiera, herramientas de ofimática, WhatsApp para comunicación interna, software de código abierto y de diseño web. Además, en el pasado la empresa ha hecho desarrollos propios que han sido llevados al mercado, pero sin ventas significativas. Estos productos fueron sobre control de acceso por medio biométrico con huella dactilar y vigilancia a través de cámaras IP.

En respuesta a toda la problemática expuesta acerca del sector TIC, a nombre del gobierno nacional, el Consejo Nacional de Planeación (CNP) y el SENA presentaron el Programa Piloto de Extensión Tecnológica. Con ello se pretende mejorar la capacidad y la habilidad de gerencia en las Pymes y aportar a la competitividad empresarial del país. En la tabla 2 se detallan las expectativas en el área de mercadeo y ventas.

**Tabla 2.**

Expectativas del empresario en el área de mercadeo y ventas en el programa – PPET.

Área	Expectativa del empresario PPET
Mercadeo y ventas	Competitividad y estatus en el mercado. Reducción de quejas y reclamos de los clientes y devolución de productos. Mejora en logística y comercialización. Avance en las estrategias de mercadeo. Aumento en las ventas.

**Nota:** se describen las expectativas que tiene los empresarios frente al área de mercadeo y ventas. Tomado del: Manual del Extensionista Programa Piloto de Extensión Tecnológica.

Fuente: CNP (2013)

Todo lo descrito hasta acá refleja una alta competencia en el sector de las TIC y que Infomark Ingeniería SAS tiene las mismas expectativas descritas en la tabla 2. A tal punto que, si en el corto plazo, no avanza en el logro de estas, la permanencia y el crecimiento de la empresa corren altos riesgos. Pues la organización tiene debilidades de gestión en sus áreas en especial la de mercadeo y ventas, al ser esta de interés para el impulso del programa de gestión comercial (Méndez, 2016).

Dado lo anterior, para superar la situación actual de la empresa es indispensable que Infomark SAS emprenda acciones urgentes para lograr resultados palpables e inmediatos en cuanto a la mejora de la gestión en el área comercial. Se deben tener en cuenta las acciones afines con la fuerza de ventas, al trazar un perfil del talento humano, un plan de capacitación, diseñar un portafolio de productos y servicios que se integre con un programa para sus clientes. Todo esto crearía mejores efectos con respecto a la gestión de ventas y mercadeo de la compañía (Méndez, 2016).

De acuerdo con lo anterior, es oportuno plantear el siguiente interrogante. ¿Qué debe hacer Infomark SAS para enfrentar la competencia dinámica y agresiva en el sector TIC y mejorar la gestión de las funciones de mercadeo y ventas?

Por consiguiente, de la pregunta anterior se desprenden las siguientes dudas que se deben considerar:

¿Cuál es la situación actual del contexto externo e interno del área comercial de Infomark Ingeniería SAS?

¿Cuál es el proceso comercial estándar que se debe diseñar en Infomark Ingeniería S.A.S?

¿Cuáles son los perfiles que necesita Infomark Ingeniería SAS para desempeñar las funciones determinadas en el área comercial?

¿Qué elementos debe tener el programa de capacitación para actualizar y mejorar el perfil de cada uno de los colaboradores de Infomark Ingeniería SAS?

¿Qué características debe tener el portafolio de productos y servicios que faciliten la construcción de marca con los clientes para Infomark Ingeniería SAS?

¿Qué actividades se deben tener en cuenta para mejorar la experiencia de compra de los clientes reales y potenciales de Infomark Ingeniería SAS?

¿Cuánto es el costo de implementar el programa de gestión comercial en la empresa Infomark Ingeniería SAS?

### **Justificación**

La presente propuesta se aborda desde la motivación práctica que permite al grupo investigador ampliar no sólo su saber, sino que aporta a corregir un problema concreto que afecta a Infomark SAS.

En el plano práctico es notable cerrar la brecha entre los principios académicos y llevarlos a la praxis en este tipo de empresas que requieren orientar de forma sistemática la toma de decisiones en mercadeo y ventas. Áreas que conforman los pilares para desplegar acciones de mejora en otras áreas funcionales. Por tanto, la propuesta pretende mejorar la planeación comercial de Infomark SAS y proyectar un horizonte claro tanto a corto, como mediano y largo plazo, gracias al desarrollo del programa que aquí se propone.

Desde el aprendizaje para el profesional de las áreas de negocios y de los que egresan de la Maestría en Administración de Organizaciones de la UNAD, es sustancial ahondar en la construcción de soluciones en el campo objeto de estudio de la presente propuesta. De manera que el saber hacer sea puesto al servicio de Infomark SAS. Así que, apoyar a estas empresas con acciones que los fortalecen en el mercado y mejoren diversos factores de competitividad en el sector TIC, es una forma de proyección social por parte de la UNAD en un contexto preciso.

Además, pretender la mejora del área comercial de esta empresa aportará a la mejora del tejido empresarial. En concreto, para que los esfuerzos se alineen con pilares como la academia, las políticas públicas y el sector empresarial. Esto como resultado de la necesidad de competir a campo abierto gracias a los tratados comerciales multilaterales.

En relación con las perspectivas y metas, tanto del sector TIC como las políticas económica y social del país, es claro que la propuesta apunta a mejorar la condición y proyectar bienestar para la empresa Infomark SAS.

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Diseñar un programa para la gestión de mercadeo y ventas en la empresa Infomark Ingeniería SAS.

**Objetivos específicos.**

Describir el entorno externo y la situación actual del área de mercadeo y ventas de Infomark Ingeniería SAS.

Diseñar un proceso de mercadeo y ventas estándar para Infomark Ingeniería SAS.

Diseñar los perfiles ocupacionales de los cargos propuestos para el área de mercadeo y ventas de Infomark Ingeniería SAS.

Plantear el programa de capacitación para el área de mercadeo y ventas de Infomark Ingeniería SAS.

Diseñar el portafolio de productos y servicios que apoye el branding de Infomark Ingeniería SAS.

Plantear un programa de fidelización de clientes para Infomark Ingeniería SAS, que mejore la experiencia de compra de los clientes reales y potenciales.

Cuantificar el costo de implementar el programa de gestión de mercadeo y ventas para la empresa Infomark Ingeniería SAS.

**Marco de referencia****Marco teórico.**

Las consideraciones teóricas que soportan el programa de gestión para el área de mercadeo y ventas que se presentan en este documento para la empresa de Infomark Ingeniería SAS. son la teoría del ciclo económico de los negocios, la planeación estratégica, el marketing y gestión del talento humano.

La teoría del ciclo económico que explica la intención emprendedora al constituir la empresa objeto de estudio. La planeación estratégica que implica el estudio del entorno político,

económico, social, tecnológico y ambiental. El diagnóstico de fortalezas, debilidades y el análisis del direccionamiento de Infomark SAS.

En marketing se presenta la relación de la mezcla de mercadeo: plaza, precio, promoción, producto y el programa de gestión de mercadeo y ventas. Con la gestión del talento humano se abordan aspectos desde el diseño de los perfiles requeridos hasta la capacitación necesaria para llevar a cabo los planes de acción enfocados en el servicio al cliente.

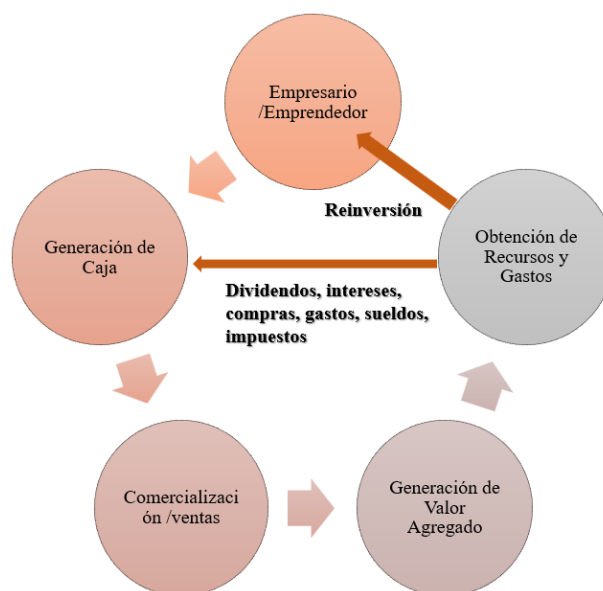
### ***Teoría del ciclo económico de los negocios.***

El ciclo económico del negocio es distinto al ciclo definido en Macroeconomía. Inicia cuando el emprendedor obtiene los recursos para desplegar su acción económica. Según Cuervo y Rivero (1986), este ciclo nace en cualquier proceso productivo como efecto de disponibilidad - inversión - disponibilidad, en el cual se emplean todos los esfuerzos para la obtención de las metas de la organización y entre ellos, el principal, de transformar en disponibilidad incrementada, lo que en su origen fue disponibilidad invertida. El ciclo completo puede representarse como se ilustra en la figura 4.

### **Figura 4.**

Teoría del ciclo económico de los negocios.

Fuente: Cuervo y Rivero (1986).



Por tanto, mediante el proceso de generación de valor agregado, la gestión de los recursos crea réditos. Eso permite la generación de ingresos para la compañía que son usados para cubrir pasivos y crea dividendos, de los cuales una fracción es reinvertida por el empresario para hacer crecer su negocio. Además, los recursos deben tener disponibilidad, porque el uso es de corto plazo para atender las exigencias de la empresa a tiempo.

En el ciclo económico es vital tener presente los flujos que genera la actividad económica. Razón por la cual, con base en lo planeado y en la gestión que fije la organización, a partir de otros análisis se deben evaluar los resultados logrados (Cuervo y Rivero, 1986).

Entonces, los ingresos y utilidades en cualquier empresa están determinados en gran medida por diversos factores clave. Entre muchos, el volumen de negocios propuestos, el volumen de ventas, las actividades de mercadeo, las políticas de descuento, el margen de ganancia, el poder de negociación de los clientes y los proveedores. Por eso, se deben construir modelos de gestión para las áreas funcionales, entre ellas la comercial, a fin de nivelar sus procesos internos que permitan la continuidad del ciclo.

### ***Planeación estratégica.***

Los constantes cambios en el entorno obligan a las organizaciones a formular estrategias y planes que permitan enfrentar el ciclo económico. Estrategias y planes que se deben orientar hacia la sostenibilidad y la rentabilidad financiera. Propósitos que exigen a los líderes organizacionales tomar las mejores decisiones (Palacios, 2016).

Existen múltiples tipos y modelos de planificación. Uno de ellos es la planeación estratégica, que facilita el camino para dirigir una empresa. Pues, gracias a la consecución sistemática de la información interna y externa se pueden asignar eficientemente los recursos y

desarrollar con efectividad las operaciones. De manera que se logren los objetivos propuestos (Palacios, 2016).

En términos de competitividad, la planeación estratégica permite hacer un contraste de los resultados de la empresa con respecto al sector productivo al cual pertenece. Incluso frente a su competencia directa e indirecta. Esto dado por el proceso de control y evaluación de los resultados versus las metas y, de ser relevante, formular nuevos planes de acción (Madrigal y Guerrero, 2015).

El diseño de un modelo de gestión parte del concepto de planeación. Koontz y Weihrich (2012) explican que un espacio organizacional es efectivo y funcional cuando las personas que componen el equipo de trabajo comprenden y apuntan a los propósitos de la empresa. Parte del ejercicio de una buena planeación, consiste en establecer una misión que identifique la esencia de la compañía con sus respectivas metas de corto, y objetivos de mediano y largo plazo y decidir sobre los planes de acción que se deben ejecutar para lograrlos. Todo esto demanda tomar decisiones racionales desde los niveles directivos.

En conjunto con la toma de decisiones, la planeación pretende un horizonte para la gestión de las áreas de la organización. Según Hill y Jones (2019), el concepto del modelo de negocio se descifra como la forma en que los líderes fijan el conjunto de estrategias que se llevarán a cabo, tanto de forma general en la empresa; como en cada una de sus áreas. De tal modo que se logren las metas propuestas y se construyan ventajas competitivas para la rentabilidad y creación de valor.

En tal virtud, el modelo del proceso de planeación estratégica formal propuesto por Hill y Jones (2019) consta de cinco pasos principales:

1. Determinar la misión, visión y los principales objetivos corporativos.

2. Analizar las variables externas buscando oportunidades y amenazas.
3. Diagnosticar el ambiente interno para encontrar fortalezas y debilidades.
4. Seleccionar las estrategias o planes de acción que deben ser coherentes con el direccionamiento estratégico y constituir un modelo de negocio factible.
5. Implantar las estrategias.

Con el modelo de planeación, luego de trazarse lo que hace la empresa y a dónde va a llegar en un espacio de tiempo. Es importante resaltar el análisis del ambiente en el que se encuentre. Allí surgen las oportunidades y amenazas que podrían cambiar su rumbo de forma definitiva.

Según Schröder (2004), entre otros, se deben tener en cuenta aspectos económicos, sociales y culturales, legales, tecnológicos y ecológicos que se identifican en el diagnóstico externo.

El aspecto económico resulta imperante en las variables a estudiar del entorno. Allí las relaciones de los entes públicos y privados plantean un escenario en el que las empresas deben tomar decisiones al revisar sus actuales estrategias de negocio y vigilar sus resultados para actuar frente a ellos.

La estructura social en la que se destaca la conducta de la comunidad en la que se encuentra inmersa la organización. Los datos demográficos, la distribución geográfica en la región, sus expectativas y esperanzas. El contexto legal es otro aspecto que fija el actuar de las empresas y más aún cuando son directas con los sectores que están involucrados (Schröder, 2004).

Los cambios tecnológicos impactan de fuerte manera las relaciones de la empresa con su entorno. Este avance obliga a que las empresas los incluyan en sus objetivos estratégicos. Por

ello la empresa debe tener una constante vigilancia tecnológica que facilite la fluidez de información de cuáles son las innovaciones de productos y servicios (Schröder, 2004).

El análisis interno permite la identificación de las fortalezas y debilidades que tienen las empresas. Para ello se exploran sus procesos con respecto a los objetivos, así se determina si esta posee una característica que la diferencie y le facilite el logro de lo que se propone. En el caso de las debilidades estas pueden ser relevantes y otras podrían ser permanentes. Entonces, se debe valorar cómo incide el factor interno con el logro del horizonte trazado (Schröder, 2004).

El análisis de los factores internos y externos de las empresas aporta los insumos para construir la matriz DOFA, en la que se formulan las estrategias viables para alcanzar sus objetivos. De modo que, cuando la empresa conoce su contexto para operar y el entorno en el que se encuentra, puede ser competitiva si su relación interna - externa la posiciona mejor en el mercado (Rojas, 2009).

En complemento a este modelo de planeación se debe tener en cuenta el diseño de programas que aporten a la consecución de los objetivos. Tales programas se definen como planes extensos que integran un conjunto de procesos afines entre sí. En el caso de Infomark Ingeniería SAS, el programa comercial implica acciones conexas con la gestión del talento humano, el impulso del portafolio de productos y servicios, el proceso de servicio al cliente y el presupuesto para llevarlo a cabo (Chiavenato, 2012).

Una vez formulados los programas se debe concebir la administración o gestión de este. Según la Norma Técnica Colombiana NTC 6001, la gestión es el compilado de actividades para liderar y controlar una firma. Por tanto, en el presente trabajo se incluye el establecimiento de políticas y otros procesos para la obtención de objetivos que deben tener un fin previsto (Icontec, 2017). En efecto, el programa de gestión busca articular varios planes o procesos para que la

empresa desarrolle una planeación de objetivos, organice sus recursos y lidere los equipos de trabajo para ejecutar tareas concretas.

Para el caso de la propuesta que aquí se presenta, se debe tener en cuenta que un programa de mercadeo y ventas caracteriza los procesos y las actividades que la empresa efectuará. Que deben ser cercanos con los recursos de marketing de la empresa para la transacción de los bienes y servicios (Chiavenato, 2012).

También es importante tener en cuenta que el programa de gestión comercial debe estar alineado con los objetivos organizacionales. De manera que, se debe planear, documentar y conservar actualizado su proceso al perfilar el mercado meta.

Adicionalmente, analizar la competencia y comparar las ventajas que tiene la empresa a partir del plan estratégico. Además de las políticas en materia de los acuerdos con los clientes es fundamental el seguimiento al ciclo del servicio que termina en la evaluación de este (Icontec, 2017).

Con base en lo anterior es valioso tener en cuenta a García (2010), quien afirma que la gestión comercial debe trabajar en factores como: la planeación comercial con sus correspondientes fases, la gestión de ventas donde se definen funciones, la atención al cliente desde un vínculo comercial formal y la promoción de ventas con técnicas, en especial, para el diseño de portafolios de productos y servicios.

### ***Marketing.***

Es el conjunto de planes de acción que conllevan a mejorar las funciones comerciales. Se decide sobre la estrategia global de la mezcla de mercadeo, conocida como las 4 P's (plaza, precio, promoción y producto), que debe ser llevada a cabo en un tiempo establecido y con un rubro determinado (Monferrer, 2013).

Así, el producto y/o servicio es el principal componente de la mezcla de mercadeo, pues a través de él se satisfacen las expectativas de los consumidores. Entre sus rasgos están: la calidad, el ciclo de vida, el proceso de mejora, los nuevos productos y servicios, las marcas y lo que estas representan para el cliente (Cano, 2014).

Por su condición de inmediatez e intangibilidad, los servicios tienen un alto compromiso con el cliente y exigen más credibilidad por parte de ellos. Por tal motivo, en la prestación de un servicio se valora bastante la recomendación de otros, el precio y las personas que lo prestan. Esto en conjunto juega un papel importante para generar confianza hacia la empresa al crear fuertes vínculos comerciales (Kotler, 2012).

Con respecto a la plaza o distribución, con los productos existen un sin número de canales para lograr que el cliente tenga rápido acceso a ellos. Es decir, la empresa puede contemplar una estrategia multicanal, anclados en gran parte a los robustos sistemas informáticos que mejoran los tiempos de entrega y benefician tanto a proveedores como a consumidores. Todo ello a través del proceso logístico que se requiere (Cano, 2014).

Entre las variables del Marketing Mix que mayor impacto tiene en la empresa está el precio, que genera ingresos, en comparación con los demás que generan costos y gastos para colocar un producto o prestar un servicio. Este es un factor determinante para alejar o acercar los consumidores porque envía mensajes claros frente a calidad y compromiso. Dado lo anterior, la estrategia debe situarse para que el precio sea más atractivo, tanto para los clientes como para la empresa (Cano, 2014).

El precio es también una herramienta que permite evaluar el mercado en el que se encuentra la empresa y ayuda a monitorear a la competencia. Pues mide el posicionamiento del valor del producto y de la misma marca entre los consumidores. En este caso el precio es un

indicador que puede ser usado para conocer las expectativas de los clientes y saber qué percepción tienen ellos de la compañía. El cliente implica una relación precio - calidad y con ello propicia una inmediata valoración de la organización (Kotler, 2012).

La promoción en la empresa la componen varios conceptos como son: las pautas en los medios masivos, ofertas, ventas persona a persona, creación de puntos de venta, las relaciones públicas, el marketing directo, los eventos y ferias. Lo anterior por medio de la tecnología de la información y comunicación (Cano, 2014).

Es relevante diseñar comunicaciones personalizadas para el perfil del mercado meta. Es decir, lo correcto dirigido al público correcto. Este contraste en las comunicaciones genera un impacto mayor y duradero en el público, al que se suma un marketing directo e interactivo, donde la web 2.0 es la herramienta principal para llegar con certeza a las necesidades del cliente (Kotler, 2012).

Entre las estrategias propias de la promoción está la fuerza de ventas. Para el caso de la prestación de servicios esta genera mayor confianza y credibilidad para los clientes. Aunque tienen un mayor costo, también es relevante que la empresa acompañe tanto la prestación del servicio como el desarrollo de nuevos productos. Entre los roles más comunes que pueden tomar se encuentran:

- Distribuidor del producto.
- Receptor del pedido.
- Capacitador del cliente.
- Vendedor con conocimientos técnicos.
- Generador de demanda del bien o servicio.
- Vendedor solucionador de problemas (Kotler, 2012).

En tal sentido, la estrategia global debe permitir el logro de los resultados esperados. Por consiguiente, entre las tácticas genéricas que se pueden tener en cuenta están las de crecimiento, de diseño de producto, de especialista y según la ventaja competitiva. De forma tal que la empresa puede determinar cuál es el objetivo que desea alcanzar y cómo estas acciones se integran con el marketing mix (Monferrer, 2013).

***Programa de gestión de mercadeo y ventas.***

La planeación de la gestión de mercadeo y ventas es un instrumento potente que sirve para verificar las virtudes y falencias. Tales como propósitos y metas en la gestión comercial de una empresa (García, García, & Sasaki, 2017).

Este programa debe tener en cuenta todas las potencialidades que tiene la organización desde lo interno y lo externo. Además, los actores que intervienen en la capacidad de producción, distribución y ventas para una estrategia comercial centrada en los productos y servicios que ofrece al público (López, Vidal, & González, 2016).

Como uno de los ejes centrales en la gestión del programa de mercadeo y ventas está la caracterización del talento humano. Para ello se debe tener en cuenta el perfil, la formación y el perfeccionamiento de sus capacidades. Sumado al diseño de la planificación del trabajo como es: agenda comercial, gestión de tiempos de la visita comercial, los argumentos y protocolos de venta, prospección o captación de clientes, gestión de la cartera y atención de quejas y reclamos (Carrasco & Núñez, 2014).

Con lo anterior se determina la dirección del área de mercadeo y ventas. La cual debe estructurarse en tres etapas: la investigación del mercado, las políticas del marketing-mix y los procesos de venta y posventa (Artal, 2015).

### ***Gestión del talento humano.***

Como base del desempeño de las funciones comerciales se deben integrar los procesos de vinculación y capacitación del talento humano. De modo que, en la actual competitividad, parte del éxito depende de la administración efectiva del mismo. En consecuencia, las personas son el principal factor de progreso de las compañías, puesto que en ellas se refleja el conocimiento y el saber hacer que la diferencia de otras empresas (Chiavenato, 2017).

Por consiguiente, el componente central del programa de gestión comercial de cada compañía se fortalece desde el capital humano. Por tanto, es clave contar con el mejor personal en cuanto a capacidades particulares y profesionales. Para ello, hilado al análisis y diseño de cargos, se definen los perfiles laborales con el fin de ejecutar una gestión por competencias (Soltura y Cuesta, 2008).

Quien lidere el departamento comercial (gerente, director, administrador, mánager, etc.) es el encargado de establecer el perfil profesional más idóneo del personal a su cargo. Para lo cual debe tener en cuenta el portafolio de productos y servicios que ofrece. Así que, el proceso de selección debe estar a cargo del equipo o los encargados del área de recursos humanos. Posteriormente, el líder comercial será quien elige los nuevos integrantes de su equipo. Por tanto, durante el desarrollo del proceso de selección se debe ofrecer y exigir total honestidad. De tal manera que no se generen promesas que no se pueden cumplir, como, por ejemplo: bases de datos que no se tienen, promociones horizontales o verticales que nunca llegarán, contactos con clientes o conocimiento del mercado que no se posee, etc.

Así, el líder comercial tiene que preparar un plan que le permita al nuevo miembro conocer la cultura y toda la plataforma estratégica de la compañía. Al igual que dar a conocer el portafolio de productos y servicios y, por supuesto, el mutuo conocimiento con los demás

integrantes del equipo. Como responsable de todo el equipo, el líder comercial debe conseguir que, a la menor brevedad, el nuevo integrante se encuentre cómodo y demuestre destreza, competencias propias de su labor y confianza en sí mismo. Porque cuanto más familiarizado se halle con su trabajo, su equipo de compañeros, su jefe y la compañía, mejores serán sus resultados futuros (Moliner, 2004).

Para tan importante propósito es fundamental desarrollar procesos de selección, formación y evaluación del desempeño del talento humano. Todo ello enfocado en el servicio al cliente. Conceptos que deben tenerse en cuenta y cuya contextualización se presenta a continuación.

#### *Selección de personal.*

Con base en las competencias propias del puesto de trabajo y, en contraste con el perfil del candidato, la entrevista de selección no resulta suficiente para tomar la decisión acerca de la idoneidad del entrevistado. Por tanto, las pruebas son el complemento ideal del proceso de selección. Entonces conocer su personalidad resulta importante para proyectar su actuación al afrontar ciertos contextos fuera de lo común. Lo que implica contar con algún medio más fiable y puntual como las pruebas de inteligencia o aptitud, que brindarán información de la capacidad de éste para llevar a cabo las tareas de forma óptima (Colectivo de autores, 2020).

En efecto, al momento de hablar de inteligencia, es crucial valorar la inteligencia emocional por encima del concepto de la intelectual. Comprendida como la aptitud que tienen las personas para solucionar problemas (Colectivo de autores, 2020).

Por su parte, el conocimiento que dice tener el candidato se debe contrastar con los resultados de las pruebas afines con las funciones y el desempeño en el puesto de trabajo. De modo que no se debe fundar la decisión del proceso de selección solo en los resultados de esas

pruebas. Pues estas son complementarias a la aplicación de otras técnicas como la entrevista, las clínicas de ventas, la solución de casos, etc. (Colectivo de autores, 2020).

Para el caso de los vendedores en general, estos deben poseer ciertas destrezas puntuales y no se debe presumir que un aspirante novato no las posea. Por lo tanto, resulta de interés la práctica de algún tipo de prueba que permita a los candidatos demostrar su habilidad al realizar alguna tarea crucial en el puesto de trabajo (Colectivo de autores, 2020).

En esencia, todas las pruebas cuentan con sus propias limitaciones. Por ello su aplicación debe estar a cargo de profesionales. Razón por la cual no deben reemplazar otros métodos de selección y deben elegirse aquellas pruebas más idóneas y confiables. Es decir que debe tenerse en cuenta que en algunos casos los resultados son susceptibles de presentar inexactitudes. En particular, porque, por experiencia o conocimiento, algunos candidatos pueden estar muy familiarizados con los test (Colectivo de autores, 2020).

En consecuencia, la selección del personal comercial debe estar en función del puesto de trabajo y las características de la empresa. Se debe elegir con detenimiento la batería de pruebas más correcta, de tal manera que se asegure la toma de decisiones al final del proceso de selección (Colectivo de autores, 2020).

Sobre todo, porque la eficacia de los empleados se refleja en sus saberes, la precisión frente al cargo y la satisfacción en su desempeño. Esto repercute en la productividad, en el servicio al cliente, el Good Will y la competitividad de la empresa (Chiavenato, 2017).

En definitiva, gestionar el talento humano, aparte de ser una responsabilidad gerencial, es una función que depende del trabajo en equipo y de unos procesos claros y estandarizados. En especial, en las actividades entre sí, junto con las partes interesadas de la empresa.

### *Formación del recurso humano.*

Se puede considerar la formación de un grupo como el entrenamiento para un equipo de fútbol. Durante este se corrigen errores, se relacionan los compañeros para aprender unos de otros, y se logra coordinación de los procesos y del equipo en general. Con los equipos comerciales sucede la misma situación, cada empleado, en especial el vendedor, requiere conocer cada uno de los productos y servicios que integran el portafolio, necesita conocer detalles del mercado que atiende o se pretende abordar y practicar más y mejores técnicas de ventas, etc. (Moliner, 2004)

Es así como el líder comercial es el encargado directo de diseñar la capacitación para el equipo de ventas, apoyándose en el área de talento humano. Para esa labor puede también buscar ayuda de consultores externos, que aportan conocimiento y experiencia de otros sectores. El personal comercial valora la formación, además que afianza su fidelidad hacia la compañía y es un elemento de motivación (Moliner, 2004).

### *Evaluación de desempeño.*

Una de las tareas dentro de la gestión del personal es el control que se hace de su desempeño en el cargo. Este sirve no solo para la supervisión sino también para dirigir la conducta del sujeto. Entre los objetivos de la evaluación de la labor están el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, el mejoramiento continuo de los resultados y el aprovechamiento óptimo del talento humano (Alles, 2017).

Además, sirve como puente entre el líder y los demás miembros de su equipo. Donde se denota un diálogo franco y mutua comprensión referente a lo que se espera de cada uno de ellos, las respectivas expectativas y la mejor manera de satisfacerlas. Finalmente, el curso a seguir para mejorar los resultados de forma sostenida (Alles, 2017).

Al respecto de la evaluación de desempeño es importante mencionar que existe un escepticismo generalizado entre empresarios y empleados. La idea que se tiene es que se llevan a cabo para tomar decisiones respecto al aumento de salarios o probables despidos. La evaluación tiene otros fines más loables en la relación jefe - empleado y pretende la permanencia de los empleados en las empresas (Alles, 2017).

En síntesis, las evaluaciones de desempeño resultan valiosas en cuanto a: a) Juntar y analizar las pruebas de jefes y empleados sobre su conducta en relación con el trabajo. b) Toda persona requiere saber cómo ejecuta sus tareas y por ende el grado de satisfacción que sus empleadores tienen respecto a su labor en general. c) Los empleados anhelan la retroalimentación de sus jefes y según se ajustan o modifican su comportamiento. d) Mejora la toma de decisiones respecto a la remuneración y planes de promoción.

De modo que, la valoración de desempeño debe efectuarse con relación al perfil de la ocupación de trabajo. Pues se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, referente a algo en este caso es el cargo (Alles, 2017).

### **Enfoque de servicio al cliente.**

Luego del proceso de fortalecimiento interno en el área de recursos humanos, es inevitable transmitir al mercado los resultados mediante un programa de servicio al cliente. Encauzar el estilo gerencial con la cultura del servicio inicia con el reconocimiento del actual ciclo de servicio, donde se expliquen los momentos de verdad críticos como son: contacto inicial, ventas, despacho, cartera y servicio posventa (Restrepo, Restrepo y Estrada, 2006).

En tal sentido, se definen los clientes como las personas físicas o jurídicas que adquieren un producto o servicio y mantienen una relación comercial con la organización. Estos a su vez se clasifican en clientes internos y externos. Los primeros son las personas que tienen un vínculo

laboral con la empresa. El propósito de mejorar la relación con los trabajadores y tratarlos como clientes es obtener mejores resultados en su desempeño, en términos de calidad y la ética y construir un buen clima organizacional (Alcázar, 2018).

Con respecto a los clientes externos, las empresas tienen como meta lograr que los compradores que creen en la marca sean clientes frecuentes y fieles a sus productos y servicios. Esto genera una mayor renta en el largo plazo y es más eficiente en términos financieros que trabajar para conseguir otros nuevos clientes. La fidelización se concibe cuando el consumidor compra y usa los productos, luego este tiene una fuerte tendencia de volver a adquirirlos y esta conducta perdura en el tiempo (Alcázar, 2018).

Una estrategia de fidelización trae consigo múltiples beneficios. En primer lugar, aumenta las ventas por facilitar el proceso y dejar un margen de ganancias superior al disminuir costos por publicidad y promoción. En segundo lugar, motiva al cliente interno, dado que se mejora la relación con los compradores al disminuir quejas y reclamos, incluso se reduce el cuestionamiento de los precios y se implican más con la empresa al atraer nuevos clientes (Alcázar, 2018).

Este modelo de gestión orientado al cliente también deberá identificar los momentos de verdad que perciben los clientes. Inicia cuando entran en contacto con la organización y esta debe transferir la cultura del servicio que desea proyectar. Lo que representa un conjunto de creencias, mitos y hábitos donde el cliente se ubica en la cúspide de la estructura organizacional y como resultado de este proceso se logra su fidelización (Restrepo, Restrepo y Estrada, 2006).

De este modo, un área especializada en la atención de los clientes actuales y potenciales permite tener unos procesos definidos. En donde la empresa define la relación que tiene con cada uno de ellos y se asegura de satisfacerlos. Para ello se evalúa el comportamiento de este y se

reúne la mayor información posible para anticiparse a futuros requerimientos o reclamos (Ariza y Ariza, s.f.).

Entre los objetivos que tiene un área de servicio al cliente se destacan: la solución de requerimientos, quejas, reclamos, dirigir a partir de los sistemas de gestión la información que entreguen los clientes y que estos sean útiles para el estudio de nuevas acciones en el ciclo de servicio. Además, proveer mayor atención en el servicio posventa y en las garantías por los productos y servicios de la empresa (Ariza y Ariza, s.f.).

En síntesis, la filosofía empresarial debe centrarse en la calidad total del servicio. Esto ocurre cuando se facilita una mejor atención a sus partes interesadas. Es generar siempre valor agregado para todos los actores involucrados con la organización. Así, la calidad en el servicio se identifica en cinco niveles, que son:

- a. Fuera de competencia: en este nivel la organización no tiene posibilidades de competir al no aplicar una política clara de servicio al cliente.
- b. Mediocridad: la empresa se conforma con la estrategia actual para sus clientes.
- c. Presencia y Responsabilidad: es determinada por un acercamiento mayor con el cliente.
- d. Compromisos Serios: establece varios canales de comunicación con el cliente.
- e. Excelencia: donde existe un alto grado de satisfacción y fidelización por parte de las partes interesadas (Tigani, 2006).

El nivel en la calidad del servicio requiere que los gerentes capaciten a sus colaboradores con altos estándares con respecto a la información de los productos y servicios. En efecto la comunicación es esencial para precisar al cliente como base para alcanzar las metas del negocio (Albrecht, 1990, como se citó en Romero y Correa, 2010).

**Marco conceptual.**

En este apartado se reúnen los principales conceptos técnicos que permiten contextualizar el enfoque de este trabajo. A partir de las definiciones se establece el alcance del diseño del programa de gestión en mercadeo y ventas para la compañía Infomark Ingeniería SAS.

Administración: proceso que se establece para que el ambiente en el que se encuentran los individuos que trabajan en equipo cumplan sus objetivos de forma eficaz (Koontz, 2012).

Alta dirección: personas ubicadas en el nivel más alto de la estructura organizacional, quienes lideran y monitorean una organización (Icontec, 2015).

Base de datos de clientes: agrupación de información sobre las características de clientes actuales y potenciales que se actualiza y es accesible para las estrategias de marketing (Kotler, 2012).

Calidad: conjunto de características que se deben tener en cuenta en los objetos, que se contrastan con unos requisitos previamente establecidos (Icontec, 2015).

Competencia: capacidad para desarrollar conocimientos y habilidades en la ejecución de funciones que lleven al cumplimiento de resultados y objetivos propuestos (Icontec, 2015).

Descripción del puesto: determina las principales actividades y relaciones que se deben desarrollar en un puesto de trabajo y que los individuos asignados son responsables de ejecutar (Koontz, 2012).

Eficacia: situación en las que se llevan cabo las tareas planificadas y se logran las metas y resultados establecidos (Icontec, 2015).

Eficiencia: relación directa entre el resultado que se obtiene y los recursos que se necesitan para alcanzarlos (Icontec, 2015).

Estrategia organizacional: es el direccionamiento general de las organizaciones, que determina lineamientos a seguir para obtener los resultados esperados. Estas estrategias se hacen operativas a partir de las tácticas y planes de acción (Icontec, 2015).

Estrategias funcionales o políticas: son las estrategias que se plantean en los departamento o áreas de una empresa cuyo propósito es apoyar la misión del negocio y las estrategias corporativas (Koontz, 2012).

Gestión: son las acciones dirigidas para coordinar los procesos y procedimientos de una organización (Icontec, 2015).

Innovación con valor: son las estrategias que se enfocan en la creación de valor y que buscan satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (Koontz, 2012).

Mejora continua: son las acciones continuas que buscan aumentar la capacidad de los procesos y se afianzan en el incremento de la capacidad para cumplir los objetivos (Icontec, 2015).

Microempresa: según el decreto 957 del 2019 contempla que la clasificación de las MiPymes se determina de forma exclusiva por el nivel de ingresos operacionales reportados en el año. Para el sector servicio las microempresas deben tener ingresos inferiores a 32.988 UVT (Mincomercio, 2019).

Planeación: es la primera fase del proceso administrativo en el que se eligen los proyectos y objetivos entre varias alternativas, y se crean las acciones para realizarlos (Koontz, 2012).

Plan táctico de marketing: son las tácticas de mercadeo asociadas a los requerimientos del producto, la promoción, la distribución, el precio, los canales y el servicio posventa (Kotler, 2012).

Proceso: acciones que están directamente interrelacionadas, que utilizan los requerimientos de entrada y tienen un resultado esperado (Icontec, 2015).

Pronóstico de ventas de la empresa: resultado de la estimación de futuras ventas de la empresa según un plan de mercadeo y un contexto económico (Kotler, 2012).

Punto de referencia (Benchmarking): planteamiento en que los objetivos y mejores prácticas que se adoptan en la organización son determinadas por los líderes de la industria (Koontz, 2012).

Sistema de información de gestión: es el sistema que administra la información interna y externa de la empresa y que debe ser oportuna y eficiente para apoyar la toma de decisiones (Koontz, 2012).

Satisfacción del cliente: medición que hace el cliente cuando se han cumplido sus requerimientos y expectativas en la obtención de productos y servicios (Icontec, 2015).

Tecnología: es el conjunto de todos los conocimientos organizacionales que se poseen para realizar las actividades y procesos (Koontz, 2012).

### **Marco metodológico**

A continuación, se describen cada uno de los aspectos que conforman el marco metodológico de la investigación que tendrá como resultado formular el programa de gestión de mercadeo y ventas para la empresa Infomark Ingeniería SAS.

#### **Alcance del trabajo de investigación.**

El desarrollo del proyecto se llevó a cabo en la empresa Infomark de la ciudad de Bogotá y se enfocó en conocer los procesos, métodos y gestión en la comercialización de los productos y servicios de la empresa. El alcance es presentar una propuesta de un programa de gestión de mercadeo y ventas para que la organización la tenga en cuenta en sus planes de gestión futuros.

### **Tipos de investigación.**

La investigación desarrollada es de tipo descriptiva porque consistió en construir ideas del razonar lógico y separado en partes, limitándose al relato de los hechos y no a su explicación. (Méndez, 2016). Se eligió este tipo, porque permite exponer los hechos y la función comercial de Infomark. Donde se hallan las características propias del proceso y, en general, de las personas responsables.

Junto al anterior, el tipo de investigación documental permitió estudiar información escrita o registrada en diversos formatos, acerca de los múltiples temas que abarca la presente propuesta. La idea fue conseguir nexos, diferencias o posturas teóricas o técnicas que aportan desde sus orillas al programa de gestión comercial para Infomark Ingeniería SAS. (Bernal, 2010).

Este tipo de investigación se escogió porque son múltiples los documentos que se consultaron. Como es lógico, los documentos consultados aportaron en diversas formas al diagnóstico, al marco teórico y a la construcción del programa de mercadeo y ventas que se propone.

### **Métodos de investigación.**

En la investigación el método inductivo - deductivo consiste en inferir información desde el razonar lógico. Se optó por este método porque hace posible la reflexión en doble vía y ante la necesidad de realizar cualquiera de los dos juicios en distintos momentos del proceso de investigación (Bernal, 2010).

También se eligió el método analítico que se utiliza porque permite fraccionar en partes más pequeñas el objeto de estudio, lo que facilita su análisis. La investigación se hace sobre

varios elementos dispersos de la gestión comercial. Esto hace más fácil su estudio para luego unirlos mediante un programa de gestión de mercadeo y ventas (Méndez, 2016).

Estos métodos resultan pertinentes para el tipo de investigación descriptiva. Las ideas se construyen del razonar lógico y separado en partes, limitándose a la descripción de los hechos y no a su explicación.

### **Obtención de la información recopilación.**

En el proceso de investigación la obtención de la información debe ser confiable y válida. Por ello, para realizar el diagnóstico interno, se indagó sobre los procesos que lleva la compañía en diferentes áreas funcionales con el fin de entender la problemática y las falencias que no han permitido tener un área de mercadeo y ventas sólida.

Para el análisis interno se buscó a las personas encargadas o que estuvieran más relacionadas con los procesos y previamente se les informó los temas para que prepararan sus argumentos para la entrevista. Luego la forma de recopilar las respuestas en cada conversación fue grabar las sesiones y transcribir la información suministrada, para luego analizar e interpretar las ideas principales en búsqueda de asociar las problemáticas de Infomark S.A.S. con la realidad del macroentorno.

### **Fuentes de recolección de información.**

#### ***Fuentes primarias.***

Estas fuentes de consulta son: el gerente general Ricardo Vargas (quien también se desempeña como director comercial y director técnico) y la directora de recursos humanos, Adriana Echeverry.

Además, aquellos documentos que dan cuenta del progreso contable y financiero de la compañía, así como la página web de la empresa [www.infomarkingenieria.com](http://www.infomarkingenieria.com).

### ***Fuentes secundarias.***

Las fuentes consultadas son los libros que tratan la teoría y aquellos temas afines con metodología de la investigación, administración, gestión de recursos humanos, gestión comercial, mercadeo y servicio al cliente. También aquellos estudios que abarcan temas del sector y el objeto social de Infomark SAS. La gestión de las pequeñas empresas en Colombia, entre otros, que han sido plasmados por variedad de instituciones tales como la Cámara de Comercio de Bogotá - CCB, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MinTIC, el Centro Nacional de Productividad Colombia - CNP, el Departamento Nacional de Planeación - DNP, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – Icontec.

### **Técnica de recolección de información.**

#### ***Entrevista.***

Las entrevistas son del tipo estructurada y semiestructurada, pues se indagó cómo se llevan a cabo múltiples procesos que son de interés. En general, aquellos aspectos acerca de los temas que componen el programa de gestión de mercadeo y ventas.

### **Fases del desarrollo tecnológico: creación del nuevo proceso.**

Para la creación del programa de gestión de mercadeo y ventas se ejecutaron las siguientes fases:

#### ***Análisis de la situación actual del proceso comercial.***

Se realizó un diagnóstico de la situación actual del proceso comercial llevado a cabo en Infomark Ingeniería S.A.S., para fijar el camino a seguir en el diseño del programa de gestión de mercadeo y ventas.

***Planeación del programa de gestión mercadeo y ventas.***

A partir del diagnóstico anterior se planean aquellas actividades propias de los diferentes procesos que conforman el programa de gestión de mercadeo y ventas.

***Elaboración de la propuesta del programa de mercadeo y ventas.***

Una vez establecidas las actividades de los diferentes procesos de la gestión comercial, se compilaron cada uno de los módulos que conforman el programa de gestión de mercadeo y ventas para la compañía objeto de estudio.

***Evaluación.***

Se propone el módulo de seguimiento en el que se incluyen los indicadores financieros y de gestión que permiten medir la eficacia del programa de gestión de mercadeo y ventas. Este proceso lo efectúan el propietario y la gerente administrativa.

## Diagnóstico de Infomark S.A.S.

El punto de referencia para la formulación del programa de gestión de mercadeo y ventas para Infomark Ingeniería SAS es el diagnóstico. En particular porque con este se identifican “sus condiciones internas (evaluación interna) y del medio ambiente externo que la afecta.” (Sánchez Vargas, 2019, p.30). Evaluaciones que enseguida se presentan.

### Análisis externo para Infomark S.A.S.

#### Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

A partir de la evaluación de las cinco fuerzas se identifica el microentorno para Infomark S.A.S. En la figura 5 se resume el análisis que permite conocer los actores y la estructura del sector en el que participa la empresa Infomark S.A.S.

#### Figura 5.

Análisis de las fuerzas de Porter en el sector TIC.

Fuente: construcción propia a partir de Porter, citado en Hill y Jones (2019)



### ***Poder de negociación de los clientes.***

Según la Superintendencia de Sociedades, para el año 2014, en Colombia el sector TIC creció en un 36%, lo que representa un incremento de la demanda de consumo de servicios, por ejemplo, el diseño de software. Dado lo anterior, en el sector se formulan estrategias de sostenimiento y proyección a nacional e internacional para ofrecer soluciones de software pertinentes a las necesidades de los mercados con más y más innovaciones radicales y disruptivas. Lo que constituye un poder significativo de los clientes, que hacen que la oferta en tecnología se diversifique (Piña, Castaño, Hernández, Garro, 2020)

Con lo anterior, las empresas de la industria TIC pueden establecer alianzas para mejorar la oferta de productos y servicios a los clientes. Así reforzar su posición y reconocimiento de marca ante el mercado (Piña et al, 2020).

El poder de negociación de los clientes también se determina cuando estos hacen mayor presión a las compañías o el conocimiento que tengan acerca del mercado. En este caso el desconocimiento y la desconfianza frente al uso de productos y servicios del sector implican riesgos en su estabilidad. Para mitigar esa barrera de tipo social se debe informar ampliamente y capacitar acerca de las ventajas del uso de las TIC en el ámbito empresarial (Mintic, 2015).

Según el Ministerio TIC, otros factores que influyen en la demanda son: la brecha digital entre la sociedad por la diferencia económica, la brecha educativa por la falta de profesionales con capacidad de sensibilizar en las TIC y la apropiación con respecto al acercamiento y uso de estas herramientas en los sectores productivos (Mintic, 2015).

Para Infomark, el poder de los clientes basado en su mayor conocimiento frente a las posibilidades y diversidad que le ofrece el mercado, indica que la empresa deberá generar cada vez un mayor valor agregado en su portafolio y experiencia de servicio hacia ellos y que estará

en una constante rivalidad sobre sus competidores para generar una mejor percepción por parte de los clientes.

### ***Poder de negociación de los proveedores.***

La alta dependencia por los cambios incontrolables de la tecnología en el sector hace que los proveedores tengan un alto poder de negociación con las empresas de la cadena productiva. Es una variable crucial en el momento de hacer acuerdos o negociaciones (Mintic, 2015).

En el ámbito de la tecnología es claro que los proveedores del sector son fundamentales para generar valor agregado a los productos y servicios que se ofrecen y que se deben diseñar a la medida de las empresas. Esto constituye un insumo constante para la innovación. Por ello en Infomark S.A.S. se debe hacer seguimiento detallado a los contratos y negociaciones para conseguir siempre acuerdos gana-gana.

También es de resaltar que el poder de negociación de los proveedores está sujeto a acuerdos entre los países y los TLC. Como también el desarrollo de patentes, propiedad intelectual, inversión en I+D y la transferencia tecnológica que se haga entre las partes (Mintic, 2015). Para Infomark es indispensable en la relación con sus proveedores y sus marcas la disponibilidad de productos, la difusión de garantías y asistencias técnicas para el cliente final.

### ***Amenaza de nuevos competidores.***

La Superintendencia de Industria y Comercio - SIC es la entidad competente para regular la libre competencia, velar porque se protejan derechos de consumidores y otras funciones. En este caso la SIC verifica que las estrategias y alianzas que se deben realizar de manera horizontal o vertical. Procesos que son determinados en la Ley 1340 de 2009, que establece las competencias de la Comisión de Regulación de Comunicaciones - CRC. En donde, además, se identifican otras barreras de entrada (Piña et al, 2020).

Aunque la demanda se ha incrementado gracias a la infraestructura relacionada con la tecnología y la calidad de los productos existe una amenaza para entrar en el sector, que está vinculada con la rotación de personal y los bajos niveles de profesionales graduados en estas áreas del conocimiento. Existe un déficit cercano a las 60 mil personas y la rotación de personal es del 26%, lo cual es una razón relevante para quienes deseen ingresar a competir (Piña et al, 2020).

Con respecto al ámbito económico, en el sector de la información y la comunicación, el coste de posicionamiento en el mercado para las empresas es alto. Sumado a las cláusulas de exclusividad que también representan un impedimento para lograr acuerdos en esta industria (Mintic, 2015).

Las anteriores circunstancias generan un ambiente favorable para Infomark dado que el ingreso de nuevos competidores está limitado a las fuertes barreras de entrada que conlleva el sector tecnológico. No obstante, la falta de talento humano capacitado limita las posibilidades para aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

#### ***Amenaza de productos y servicios sustitutos.***

La tecnología avanza a una alta velocidad. A partir de innovación en el corto plazo, proporciona diferentes soluciones para las personas. Las grandes compañías invierten grandes cantidades de recursos en ello y el mercado debe estar preparado para ser competitivo, pues la exigencia es alta y los resultados se ven en el corto plazo (Mintic, 2015).

La amenaza de productos sustitutos en este sector está dada por los avances tecnológicos y la innovación diferencial. Lo que en un momento es una solución para la necesidad del cliente pronto es sustituido por otro tipo de producto o servicio.

Estos procesos de innovación o adhesión de tecnología generan cambios productivos y organizacionales. El 78% de las compañías en 2015 aportan nuevos productos servicios conexos a la tecnología, lo que reafirma este riesgo particular en la industria (Mintic, 2015).

Esta condición frente a la amenaza de productos sustitutos contempla la posibilidad para que Infomark S.A.S. mantenga un inventario renovado para evitar los efectos de la rápida obsolescencia y actualice constantemente el portafolio de productos y servicios.

### ***Rivalidad entre los competidores.***

En el año 2018 la industria creció un 19%, lo cual representó negocios por 13.5 billones de pesos, impactando el PIB en 1,7%. Existe una gran rivalidad de los competidores dado que en esta industria es donde más empresas de todos los tamaños inician operaciones. Cerca del 90% corresponde a las micro y pequeñas y la mayoría apenas con 5 años de funcionamiento (Mintic, 2015).

Esta competitividad se incrementa y genera interés para los mercados internacionales. Sin embargo, el ingreso de capital extranjero con mejores tecnologías y garantías para el 2016 representó, aproximadamente, 185 tipos de proyectos, de los cuales 23 están relacionados con software y TI. Por lo anterior, el país recibió cerca de 7.000 millones de dólares, lo que generó mayor rivalidad a nivel global en el sector (Mintic, 2015).

La alta competitividad que se presenta para Infomark la puede llevar a un escenario en el que el precio y la calidad de servicio sean decisivos para el cliente. También es indispensable crear siempre un valor agregado y un factor diferenciador para innovar en el portafolio de productos y servicios.

### **Evaluación externa directa.**

Los factores clave de éxito - FCE son el primer componente de la evaluación externa directa. De modo que, al consultar con expertos en la gestión de empresas se elige un conjunto de factores claves de éxito - FCE que permitan evaluar a Infomark S.A.S. y a otras empresas del mismo sector en una Matriz de Perfil Competitivo. Así que, luego de la indagación se destacan los siguientes:

La confianza, que hace referencia a la seguridad que expresa la organización gracias a su plan estratégico y las buenas prácticas.

La variedad en el portafolio de productos y servicios que la empresa ofrece al mercado. En particular, porque el sector de la tecnología se destaca por su permanente innovación y las múltiples herramientas automatizadas que ayudan a una mejor gestión.

La antigüedad de la organización también refleja confianza y experiencia en el desarrollo de las actividades. Se traduce como el respaldo por la trayectoria que tiene la organización en el mercado de las TIC.

El avance en la tecnología de la información y comunicación. En especial en lo relacionado con el tratamiento de la información.

El servicio al cliente es parte de la filosofía organizacional que hace parte de los sistemas de gestión. Los cuales conciben al cliente como el centro de sus operaciones y del enfoque de calidad en la comercialización de productos y, en especial, en la prestación de servicios.

El talento humano que es responsable de las actividades y procesos de la organización. El grupo social que conforma la organización debe tener un alto nivel de motivación, pues esto repercute en la satisfacción del servicio al cliente.

En la tabla 3 se presenta la Matriz de Perfil Competitivo. En ella se evalúan los Factores Claves de Éxito identificados con respecto a Infomark Ingeniería y sus competidores directos que son InterRedes y Linalca Informática.

**Tabla 3.**

Matriz de Perfil Competitivo para Infomark Ingeniería S.A.S.

No	Factores clave de éxito – FCE	%	Infomark Ingeniería		Linalca Informática		InterRedes	
			Puntos	Ponderación	Puntos	Ponderación	Puntos	Ponderación
1	Confianza	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2
2	Diversidad portafolio P y S	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
3	Antigüedad	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
4	Tecnología de información y comunicación	0,2	2	0,4	4	0,8	4	0,8
5	Servicio al cliente	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
6	Motivación del talento humano	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
7	Solidez	0,1	1	0,2	3	0,3	2	0,2
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>–</b>	<b>2,3</b>	<b>–</b>	<b>3,8</b>	<b>–</b>	<b>2,9</b>

**Nota:** análisis de los factores claves de éxito en el sector TIC con respecto al desempeño de los competidores de Infomark S.A.S. Fuente: Creación propia.

Los competidores directos que se evalúan son InterRedes y Linalca Informática. Empresas conocidas ampliamente por el gerente de Infomark S.A.S, quien las considera rivales directos por las similitudes con su portafolio de productos y servicios. Este último presenta la mayor calificación con un total de 3,8 siendo una empresa interesante para determinar como ejemplo y referente en el mercado. Las calificaciones para InterRedes e Infomark son de 2,9 y 2,3 respectivamente.

En el factor Confianza InterRedes es una empresa que promete altos estándares de calidad bajo la premisa del mejoramiento continuo. Como se evidencia, Linalca tiene la calificación más alta en este factor. Es la empresa con mayor número de certificaciones ISO, lo

que genera alta confianza para sus clientes. Otros aspectos para este factor son las alianzas estratégicas y los clientes reconocidos que tiene la organización actualmente.

En diversidad del portafolio, las tres empresas presentan algunos productos y servicios similares. Linalca tiene un portafolio más especializado y con mayor innovación. Esta empresa tiene un portafolio dividido en tres grupos: proyectos y servicios IT, soluciones integrales y la renta de equipos de tecnología.

Con respecto a la trayectoria o antigüedad, InterRedes lleva 25 años de experiencia en el mercado. Linalca es la empresa de mayor tiempo al ser fundada en el año 1993. Infomark es una empresa joven, por tanto, tiene la valoración más baja.

La penetración de la tecnología de la información y la comunicación en los procesos de la empresa deja a Linalca Informática con la mejor ponderación. En particular, por el avance tecnológico en los productos y servicios que ofrecen y los extensos canales de comunicación habilitados para sus clientes. Por ejemplo: Mi Tienda Linalca donde, por medio de la página web, los clientes pueden adquirir los productos tecnológicos.

Otro factor de éxito importante del sector TIC es el servicio al cliente. InterRedes tiene diversidad de canales de comunicación para los clientes. También tiene como promesa de valor la prestación de servicios de máxima calidad. En contraste con este factor, Linalca apoya la calidad en el servicio en sus certificaciones de normas ISO. Además, en su página web menciona que la calificación de sus clientes es cinco, en una escala de uno a cinco.

Como elemento principal para el éxito en el sector TIC está el talento humano. Factor en el cual la mejor calificación es para Linalca Informática que cuenta dentro de sus colaboradores con profesionales altamente calificados y capacitados.

Finalmente, la solidez que se representa por la estabilidad del patrimonio que respalda y les da mayor seguridad a los clientes. En este factor clave Linalca recibe la mayor calificación dada su trayectoria y los reportes que esta tiene ante la Superintendencia de Sociedades. Por su amplio portafolio, Interredes maneja un buen volumen de clientes. Por tanto, se pondera con dos puntos. Y, por último, Infomark con un punto porque es una empresa que aún tiene muchos retos en temas financieros.

### **Evaluación externa indirecta.**

#### ***Análisis del sector.***

El sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación tiene un gran reto en la coyuntura económica del país. Existe un plan nacional que apunta a una profunda transformación en la innovación de la cuarta revolución industrial - 4RI y en la productividad de los demás sectores (DNP, 2019).

En el CONPES 3975 se determinan las bases de la 4RI para generar valor social y económico. De manera tal que, a partir de la inteligencia artificial y la transformación digital, tanto en el sector público como privado, se desencadena como un factor de competitividad. (DNP, 2019).

Según las cuentas nacionales del DANE, para el año 2019, la participación del sector TIC en el PIB alcanzó el 3,6%. Cifra inferior en un 0,1 que la alcanzada en los dos años anteriores que fue de 3,7% en cada uno. Estas cifras caracterizan al sector como una nueva “locomotora” para la economía colombiana. Por consiguiente, se incluyen nuevos términos como: sociedad del conocimiento y economía digital (DANE, 2019).

En la tabla 4 se presenta, en valores nominales, la cuenta de producción y generación del ingreso para el sector en el período 2017 - 2019 en millones de pesos. Esto representa la

utilización de los bienes y servicios producidos por el sector y establece los costos para ello y el valor de la producción obtenida. Para el año 2019 las cifras reafirman la importancia del sector TIC (DANE, 2019).

**Tabla 4.**

Producción y generación de ingresos sector TIC en millones de pesos.

Cuenta	Transacciones y Saldos Contables	2017	2018p	2019P'
	Producción	65.614.263	69.706.899	71.765.845
Cuenta de producción	Consumo Intermedio	33.789.829	36.286.548	37.174.716
	(=) Valor Agregado	31.824.434	33.420.351	34.591.129
	(-) Remuneración de los asalariados	11.846.367	12.479.337	12.996.495
Cuenta de generación de ingreso	Importaciones	1.302.626	1.375.120	1.429.941
	(=) Excedente de explotación bruto e ingreso mixto bruto	18.675.441	19.565.894	20.164.693

**Nota:** descripción de las transacciones originadas en el periodo 2017 - 2018 para las cuentas de producción y generación de ingreso del sector TIC.

Fuente: DANE - MinTIC (2019)

En la tabla 5 se desagregan las actividades económicas que componen el sector TIC en el período 2017- 2019. Los rubros que mayor participación tienen son las telecomunicaciones y los servicios de las TIC. Entre las demás actividades se encuentran infraestructura, manufactura, comercio, contenido multimedia, pero estas no alcanzan juntas el 20% de la participación (DANE, 2019).

**Tabla 5.**

Participación del valor agregado de las actividades económicas del sector.

<b>Actividad Característica TIC</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Telecomunicaciones	48,3	47,4	46,5
Servicios TI	32	33,8	34,8
Contenido y Media	8,6	7,9	7,7
Comercio	10,2	10	10,1
Infraestructura	0,4	0,4	0,4
Manufactura	0,5	0,5	0,5
<b>Total, Sector TIC</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Nota:** distribución de la participación de cada una de las actividades que componen el sector TIC para el periodo 2017 – 2019.

Fuente DANE - MinTIC (2019)

Otro factor importante para el sector TIC y, por ende, para la fuerza laboral es el número de ofertas de trabajo en tiempo completo y su tasa anual para el periodo 2017- 2018. Allí las acciones que presentaron crecimiento son comercio e infraestructura en contraste con la participación en el valor agregado. Los resultados al respecto se observan en la tabla 6 (DANE, 2019).

**Tabla 6.**

Oferta de trabajo tiempo completo por actividad característica del sector TIC.

<b>Actividad Característica TIC</b>	<b>Oferta Total</b>		<b>Tasa de crecimiento</b>
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
Telecomunicaciones	200.407	183.446	-8,5
Servicios TI	163.314	163.237	0

Contenido y Media	91.072	85.728	-5,9
Comercio	121.531	149.115	22,7
Infraestructura	7.327	8.752 1	19,4
Manufactura	5,877	8,752	-1,8
Total, Sector TIC	589.528	596.048	1,1

**Nota:** comparación de la oferta de trabajo entre el 2017 y 2018 y la variación obtenida por actividades del sector TIC.

Fuente: DANE - MinTIC (2018)

En cuanto a la información de la dinámica laboral del sector TIC, en la tabla 7 se consolida la relación de oferta y demanda por cada actividad. Las que presentan una mayor variación son: telecomunicaciones y comercio, pues en ellas existe una sobreoferta del 70% en mano de obra del 70% (DANE, 2019).

**Tabla 7.**

Oferta y demanda de trabajo tiempo completo por actividad económica.

Actividad Característica TIC	2018		Saldo (Trabajo No Registrado)
	Oferta	Demanda	
Telecomunicaciones	183.446	115.602	67.844
Servicios TI	163.237	138.447	24.790
Contenido y Media	85.728	72.633	13.095
Comercio	149.115	106.355	42.760
Infraestructura	8.752	2.498	6.254
Manufactura	5.770	1.594	4.176 1
Total, Sector TIC	596.048	437.129	158.919

**Nota:** comparación de oferta y demanda laboral por actividad económica del sector TIC

Fuente: DANE - MinTIC (2019)

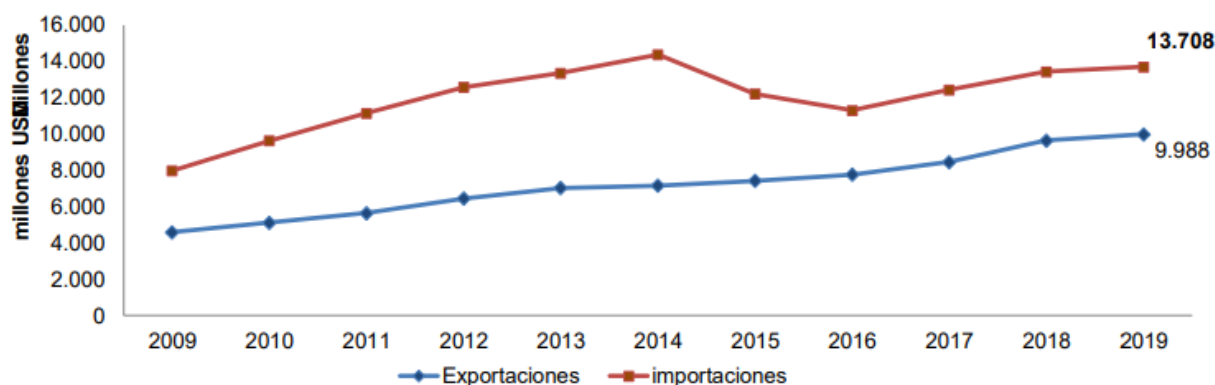
### ***Balanza Comercial.***

Según el Banco de la República, la balanza comercial para los servicios tiene cifras negativas. En la figura 6 se observa que en la ecuación exportaciones menos importaciones hay una diferencia de casi 4000 millones de dólares. Es de resaltar que las exportaciones han ganado terreno en los últimos 10 años con un crecimiento constante que para el año 2019 cerró con 9.988 millones de dólares (MinTIC, 2019).

#### **Figura 6.**

Comportamiento de las exportaciones e importaciones sector servicios.

Fuente: Banrep (2019).



En término general, la balanza comercial del país está en déficit y eso se confirma en el sector TIC, pues, como se anotó, el valor de las importaciones supera el de las exportaciones. En la tabla 8 se caracteriza la balanza comercial del sector de servicios en millones de dólares. Allí se destaca que, en el servicio de las TIC, en el año 2019 las exportaciones duplicaron las importaciones. Las cifras fueron de 849,9 y 473,5 millones de dólares respectivamente (MinCIT, 2019).

**Tabla 8.**

Balanza comercial del sector servicios por actividad 2019.

Comercio de servicios (millones de USD)	Exportaciones	Importaciones
Servicios	<b>9.987.6</b>	<b>13.707.7</b>
Servicios de manufactura sobre insumos físicos	...	...
Mantenimiento y reparaciones	22,5	64
Transporte	1.916, 1	3.196,1
Viajes	5.651	4.991,40
Construcción	...	0,2
Servicios de seguros y pensiones	14, 1	1.048,6
Servicios financieros	90, 1	1.314,50
Cargos por el uso de la propiedad intelectual	99,4	476,4
Servicios de telecomunicaciones informática e información	473,5	849,9
Otros servicios empresariales	1.442, 1	1.549,70
Servicios personales	100	94,1
Bienes y servicios del gobierno	178, 1	122,7
Resto	...	0

**Nota:** comparación de las exportaciones e importaciones en el sector de servicios en millones de dólares para el año 2019.

Fuente: Banrep (2019)

### ***Análisis PESTAL.***

Tan importante análisis se hace con una herramienta que facilita identificar el entorno en el que se encuentra la empresa por medio de variables que tienen como resultado la identificación de oportunidades y amenazas y la formulación de estrategias diferenciadas para cada situación. Este análisis radica en los efectos cambiantes de cada una sus variables en el

transcurso del tiempo. Lo que permite a la organización estar atenta a situaciones futuras y posibles escenarios (Hill y Jones, 2019).

*Entorno político.*

Como parte del plan de desarrollo del actual gobierno es relevante conocer el diagnóstico del sector TIC que se registra en el CONPES 3975, en donde se establece la Política nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial. Como primera medida se resalta el desempeño que tiene el país en relación con diferentes índices, entre ellos el Ranking Mundial de Competitividad Digital y e-Government Development. En donde la posición que ocupa Colombia se encuentra en los últimos lugares, incluso en desventaja tecnológica con los países de la región (DNP, 2019).

Otros tópicos que evalúa el Conpes 3975 para el sector se resumen a continuación:

- Existen barreras para la adopción de tecnologías digitales tanto para el sector público como privado.
- Poca gestión y publicidad de la innovación enfocada en este tipo de tecnología.
- Escasez de recurso humano que pueda responder por la 4RI.
- Falta de previsión para los cambios en materia social y económico en Colombia para el desarrollo de Inteligencia Artificial y Digitalización (DNP, 2019).

En el Informe de Gestión al Congreso de la República 2018-2019 se propone hacer una reforma que tiene como fin propender por el desarrollo del sector. Involucrar a sus respectivos actores con redes, servicios de telecomunicaciones y demás actividades que hagan uso del espectro radioeléctrico (MinTIC, 2019).

Afín con la política de transformación digital y de los sectores productivos, el gobierno plantea impulsar esta propuesta en las empresas del país. Con el uso del e-commerce y basado en

tres pilares como son: avance de la actitud y cultura empresarial, ayuda en el cambio de los procesos y adopción de la tecnología digital (MinTIC, 2019).

Por tanto, los Centros de Transformación Digital Empresarial (CTDE) nacen como una iniciativa de MinTIC, las cámaras de comercio y los gremios del país para apoyar los procesos de apropiación de tecnología. Es un plan de largo plazo que aporta a la productividad de los sectores de manera flexible, orientado siempre hacia sus mercados (MinTIC, 2019).

Al respecto es importante tener en cuenta que el país plantea un panorama empresarial apto para el comercio internacional. Por ello, es esencial apoyar el comercio basados en un contexto de prosperidad que fomenten la exportación de las pymes y se generen nuevas oportunidades (CCB, 2019).

Por último, los objetivos que deben alcanzar los Acuerdos de Comercio con otras economías son los siguientes (MinTIC, 2019):

- a. Por sectores productivos promover el comercio de bienes y servicios.
- b. Generación y remuneración del empleo formal e informal en los sectores económicos.
- c. Inversión extranjera directa de Colombia y el impacto que se ha tenido de este indicador.
- d. Estrategias de las entidades del Estado para el aprovechamiento de los acuerdos.
- e. Diversificar la propuesta exportadora.

Con base en la información anterior, en la tabla 9 se elabora la matriz de evaluación externa del entorno político.

### **Tabla 9.**

Matriz de evaluación externa entorno político para la empresa Infomark S.A.S.

No.	Variable	%	Puntos	Ponderación
1	Bajo índice de Competitividad Digital y e-Government Development en el país.	0,2	2	0,4

2	Gestión y publicidad de la innovación enfocada en tecnologías digitales.	0,1	4	0,4
3	Actualización normativa para el desarrollo del sector y lo relacionado con redes, servicios de telecomunicaciones.	0,05	3	0,15
4	Política de transformación digital del gobierno para impulsar el uso del comercio electrónico.	0,15	4	0,6
5	Creación de los Centros de Transformación Digital Empresarial, para apoyar los procesos estratégicos de largo plazo para la productividad.	0,15	3	0,45
6	Acuerdos comerciales vigentes.	0,15	4	0,6
7	Promoción de la facilitación del comercio por parte de los sectores público y privado.	0,1	3	0,3
8	Planes de acción en materia política, económica y social del país por la falta de competitividad de las pymes	0,1	3	0,3
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>n.a.</b>	<b>3,2</b>

**Nota:** ponderación de los principales factores políticos que intervienen para el sector TIC

Fuente: construcción propia a partir de Sánchez Vargas (2019)

El resultado del factor político en la matriz de evaluación de los factores externos de 3,2 sugiere que la empresa tiene más oportunidades para aprovechar en este aspecto con relación a los acuerdos comerciales vigentes que tiene Colombia. Las políticas de transformación digitales están apoyando el uso del comercio electrónico y la existencia de gestión y publicidad en la tecnología digital. Eso genera una posibilidad para impulsar nuevos productos y servicios.

#### *Entorno económico.*

En el entorno económico es vital destacar el crecimiento del sector TIC del 4.04%, que es mayor al resultado del PIB nacional. Esto se concretó por el empuje en la generación de ideas y oportunidades que se han plasmado en opciones reales de empleo (MinTIC, 2019).

Según la encuesta de 2017 del Ministerio de las TICs, la implementación y el uso de las herramientas informáticas no se realizan por medio de empresas especializadas o personal capacitado. En el 66% de 3.011 empresas consultadas a nivel nacional; entre las razones

expuestas se indica que el uso de las TIC no es útil para el negocio. Además, los encuestados afirman que el costo de desarrollo es alto (DNP, 2019).

En tal sentido, como eje importante del Plan Nacional de Desarrollo se establecen las alertas y recomendaciones referentes al sector. Entre sus propósitos está la transformación digital para todos los sectores de la economía que incluye el estatal y las familias. Adicionalmente, definir el plan de incentivos a la demanda y el plan de acción para la subasta del espectro (DNP, 2019).

Según la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación 2018 - 2022, como proyecto para el sector TIC se preparan cinco proyectos denominados “Ciudad Región Sostenible.” En ellos se pretende optimizar los servicios de disposición de residuos a partir de soluciones TIC (ANSI, 2019).

Al respecto de la evolución y los desafíos que tiene el sector de las TICs en Colombia, la Comisión de Regulación de Comunicaciones, plantea tener en cuenta varios factores. Se debe avanzar en los servicios tradicionales de voz para ser más competitivo en la conectividad industrial, fomentar la creación de dispositivos autónomos y lograr la masificación de internet, de contenidos y aplicaciones (CRC, 2010). En consecuencia, la tabla 10 corresponde a la matriz de evaluación externa del entorno económico descrito anteriormente.

### **Tabla 10.**

Matriz de evaluación externa entorno económico para la empresa Infomark S.A.S.

<b>No.</b>	<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
1	Crecimiento del sector TIC de 4,04 en 2018.	0,1	3	0,3
2	El 66% de 3.011 empresas no implementa las herramientas informáticas por medio de empresas especializadas.	0,1	4	0,4
3	Transformación digital para todos los sectores de la economía	0,1	3	0,3

4	Cinco Proyectos “Ciudad Región Sostenible” incluidos en la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación	0,05	3	0,15
5	Avance del sector Tic en los servicios tradicionales de voz para conectividad industrial y desarrollo de dispositivos autónomos.	0,25	4	1
6	Baja anticipación en materia social y económica, para el desarrollo de Inteligencia Artificial y Digitalización.	0,1	1	0,1
7	Crecimiento en la base de la pirámide social con la masificación de internet.	0,2	4	0,8
8	Baja calidad de la gerencia en las empresas del país siendo la menos competitiva de la región.	0,1	3	0,3
9	La competitividad se incrementa y genera interés para los mercados nacionales e internacionales	0,1	2	0,2
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3,55</b>

**Nota:** ponderación de los principales factores económicos para el sector TIC

Fuente: construcción propia a partir de Sánchez Vargas (2019)

En el factor económico la calificación de la matriz de evaluación externa es de 3.55, lo que indica que la empresa tiene un panorama favorable en este aspecto. En especial con respecto al avance del sector en los servicios de voz, la conexión industrial, los dispositivos autónomos y el crecimiento de la conectividad a internet en la población. También está la opción para implementar herramientas informáticas al 66% de empresas que aún no lo hacen.

#### *Entorno sociocultural.*

La Cámara de Comercio de Bogotá - CCB (2018) determina que el perfil para el recurso humano tiene unas características propias en el sector TIC. La exigencia en el nivel académico es indispensable y se soporta con las certificaciones. Junto con el tiempo de experiencia, el manejo de un segundo idioma es un factor crucial para la aspiración salarial.

En términos de experiencia académica y laboral en el recurso humano para Bogotá, el sector de las TIC presenta las siguientes cifras: por nivel educativo el 57,31% es profesional, el

24,6% tiene especialización, los tecnólogos figuran con un 15,8% y con un valor de apenas el 5,19% tiene título de maestría (CCB, 2018).

Con respecto a los años de experiencia laboral, el 80% demanda menos de 4 años en contraste con el 14% que desea que sea mayor a los 5 años. En el caso de menos de un año es el 6% y suma a este requerimiento la necesidad de tener certificaciones técnicas en temas específicos de tecnología tales como instalación de componentes eléctricos y electrónicos de múltiples marcas, comercialización de productos por fabricante, entre otras (CCB, 2018).

Por su parte, el nivel de remuneración está en relación con la actividad o línea de negocio y es variable en el sector. Los cargos se clasifican en junior, estándar y senior y dependen, en gran medida, de los eslabones de la cadena productiva pertenece el cargo para asociar un salario base (CCB, 2018). En promedio, en el nivel junior, los salarios más altos están asociados a líneas de negocio de consultoría e implementación, ventas de bienes, hardware, desarrollo / fábrica de software. En el nivel senior están la venta o licenciamiento de software y el servicio como las actividades de mayor ingreso (CCB, 2018).

Para el nivel junior, en promedio, las líneas de menor ingreso son la infraestructura como servicio, manejo de centros de datos. Para el cargo senior son ventas de bienes, hardware o dispositivos y iCloud computing. Este informe enmarca la conducta del mercado laboral del sector TIC y orienta las decisiones gerenciales de contratación (CCB, 2019).

En relación con el salario promedio por línea de negocio es relevante conocer el tipo de contratación que se establece en el sector. Los contratos son a término indefinido, término fijo y prestación de servicios. El rango de ventas con mayor porcentaje de contratos a término indefinido es mayor a 10.001 millones de pesos. Los de término fijo se establecen entre 5.001 y

10.000 millones de pesos y, finalmente, por prestación de servicios entre 0 y 1.000 millones de pesos (CCB, 2018).

En respuesta al perfil ocupacional que presenta el sector TIC, el gobierno con el Plan TIC propende por el progreso del talento humano a partir de aumentar las habilidades digitales en la población. Para ello influye en la formación de profesores e instructores en todos los niveles educativos (MinTIC, 2019).

Por otra parte, la sociedad digital ha presentado un gran crecimiento de 100GB en mediados del 1992 a 61.388GB en el 2020. De esta manera cada vez más personas pueden acceder a estas redes de internet y la conectividad digital. Adicionalmente, también se extiende de manera masiva en sectores en los que antes era imposible tener esta conectividad (MinTIC, 2019). La tabla 11 presenta la matriz de evaluación externa del entorno social-cultural descrita anteriormente.

**Tabla 11.**

Matriz de evaluación externa entorno social-cultural para la empresa Infomark S.A.S.

No.	Variable	%	Puntos	Ponderación
1	El sector TIC requiere talento humano con alto nivel académico con certificaciones específicas.	0,1	2	0,2
2	En el sector el 57,31% son profesionales, el 24,6% tienen especialización y los tecnólogos un 15,8%.	0,1	1	0,1
3	El sector demanda en experiencia laboral en un 80% menos de 4 años, el 14% mayor a los 5 años y menos de un año es el 6%.	0,1	3	0,3
4	En el sector los salarios más altos están en la consultoría e implementación, hardware o dispositivos, desarrollo / fábrica de software.	0,1	2	0,2
5	Las líneas de menor ingreso son: infraestructura como servicio, manejo de centros de datos, iCloud computing.	0,1	3	0,3
6	Los tipos de contratos están relacionados al rango de ventas: a término indefinido son mayores a \$10.001 millones y prestación de servicios hasta \$1.000 millones	0,1	3	0,3
7	El plan TIC propende por el desarrollo del talento humano al incrementar habilidades y negocios digitales en la población	0,05	4	0,2

8	Escasez en la disponibilidad de recurso humano que pueda asumir la responsabilidad de la 4RI.	0,1	1	0,1
9	Clúster de Software y TIC en Bogotá – Región para la implementación de estrategias para el fortalecimiento RR.HH.	0,1	3	0,3
10	La sociedad digital ha presentado un gran crecimiento en los diferentes sectores y en su uso comercial.	0,05	4	0,2
11	Desarticulación entre el sector educativo y las necesidades de talento humano de las empresas.	0,05	1	0,05
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>n.a.</b>	<b>2,25</b>

**Nota:** ponderación de los principales factores socioculturales que intervienen para el sector TIC.

Fuente: construcción propia a partir de Sánchez Vargas (2019)

En la matriz de evaluación externa del entorno social-cultural el resultado de 2,25 refleja que la empresa no tiene grandes oportunidades para aprovechar, pero si debe estar atento a los cambios en este aspecto. Entre las variables que se deben tener en cuenta están relacionados con la dinámica laboral en donde el talento humano no tiene un perfil alto en temas de capacitación de tecnología, lo que podría ser una amenaza significativa para el crecimiento de la empresa en el mediano plazo.

#### *Entorno tecnológico.*

Uno de los factores clave de estudio para el sector es el impacto que han tenido los avances tecnológicos y en el contexto actual en materia de infraestructura para su progreso. El Estado trabaja por mejorar la conectividad y la rapidez de conexión en especial en zonas urbanas en pro de construir ciudades inteligentes (MinTIC, 2018).

Para lograr esa mayor conectividad el Ministerio en alianza con la Agencia Nacional del Espectro (ANE) trabajan para migrar de tecnologías 2G y 3G. Construyen un plan para renovar las redes en el país y tiene como fin elevar las conexiones a internet de los hogares y la MiPymes en un 50% y triplicar los municipios con fibra óptica (CRC ,2010).

Como desafío para la próxima década está el converger hacia una tecnología 5G, para ello se deben masificar la 4G. La ampliación de redes de fibra óptica y conducir nueva infraestructura. Todo ello creado con sistemas uniformes en las regiones para evitar limitaciones y minimizar que se restrinja la innovación y la transformación en el país (Wilches, 2019).

La transformación digital en los sectores y territorios con redes wifi y conectividades 100% digitales. Tiene como fin elevar la productividad y competitividad de los ámbito público y privado. En particular la digitalización del Estado, para ello se propone una red de información pública (MinTIC, 2019).

El programa MiPymes Vive Digital tiene como objetivo incrementar el acceso y uso de internet en las pequeñas y medianas empresas del país. Busca aplicar las TIC en sus procesos internos en términos de competitividad y productividad (MinTIC,2020).

Según el Observatorio Laboral y Ocupacional OLC, los avances en el desarrollo de inteligencia artificial prevén que para los siguientes años luego de la pandemia ésta crecerá exponencialmente en el entorno laboral. No solo al automatizar procesos internos, sino también en la circulación de datos. Por lo anterior, es indispensable orientar al talento humano hacia el aprendizaje en estas áreas del saber informático (OLC,2020).

Según la Gran Encuesta TIC del 2017 el 66% de las empresas declaran no tener un área especializada en el tema de las TIC. Entre las razones por las cuales las empresas consideran que no es importante tener esta área se encuentra que el negocio no les exige, seguido de no verle utilidad.

Para el 40% de las empresas el área comercial es la principal razón para usar internet en donde el 67% de las encuestadas tienen acceso a las redes sociales y el 64% tiene su propia página web. Entre los retos que exige el sector TIC está que el 72% de las empresas inviertan en

capacitar a su personal en el manejo de estas herramientas (MinTIC, 2017). En la tabla 12 se realiza la matriz de evaluación externa del entorno tecnológico descrito anteriormente.

**Tabla 12.**

Matriz de evaluación externa entorno tecnológico para la empresa Infomark S.A.S.

No.	Variable	%	Puntos	Ponderación
1	El sector ha tenido importantes avances tecnológicos, pero se debe mejorar en conectividad y la velocidad de conexión en zonas rurales.	0,05	3	0,15
2	Alianza con la Agencia Nacional del Espectro para migrar de tecnologías 2G y 3G.	0,1	4	0,4
3	Conversión hacia una tecnología 5G, se amplían las redes de fibra óptica a partir de mecanismos uniformes en las regiones del país.	0,1	3	0,3
4	Existen barreras para la adopción de tecnologías digitales tanto para el sector público como privado.	0,1	1	0,1
5	Plan para modernizar las redes con el propósito de multiplicar las conexiones de internet en las MiPymes al 50%.	0,1	4	0,4
6	Transformación Digital Sectorial y Territorial con redes wifi y conectividades 100% digitales.	0,1	3	0,3
7	Mejoramiento en las estrategias de acceso a las tecnologías para la población.	0,05	3	0,15
8	MiPymes Vive Digital tiene como objetivo incrementar el acceso y uso de internet en las pequeñas y medianas empresas.	0,1	4	0,4
9	Incremento de automatización procesos internos, circulación de la información dado el desarrollo de inteligencia artificial.	0,1	3	0,3
10	El 66% de las empresas declaran no tener un área especializada en el tema de las TIC.	0,1	4	0,4
11	Transferencia tecnológica de los proveedores	0,05	3	0,15
12	Amenaza de productos sustitutos por los avances tecnológicos y la innovación constante.	0,05	3	0,15
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>n.a.</b>	<b>3,2</b>

**Nota:** ponderación de los principales factores tecnológicos que intervienen para el sector TIC. Fuente: construcción propia a partir de Sánchez Vargas (2019)

En el entorno tecnológico el resultado de la matriz de evaluación externa es de 3.2, esto sugiere que se pueden aprovechar varias opciones. Por ejemplo, las alianzas para la migración de tecnología en los planes del gobierno para modernizar redes que ayuden a las MiPymes. Más aún

si se tienen en cuenta que en varias de estas empresas no se tienen áreas especializadas en el manejo de la tecnología.

*Entorno ambiental.*

En este factor se debe tener un enfoque bidireccional. Es decir, cómo interviene la tecnología en la cotidianidad y por ende en la salud de las personas y como el ambiente afecta el avance del sector dadas unas formas geográficas características del país (Corte Constitucional, 2012).

Según lo anterior y lo contemplado en la sentencia T 1077-12. Es esencial que las empresas revisen con rigor la norma con respecto a la infraestructura para facilitar la conectividad. Esta sentencia ordena que el Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación según el principio de precaución, debe regular la distancia prudente entre las torres de telefonía y los espacios de la comunidad e indica a la ANE realizar la inspección de la radiación emitida por estas antenas (Corte Constitucional, 2012).

En otro sentido, el medio ambiente también tiene fuerte incidencia en los desafíos que tiene el sector TIC con respecto a la geografía nacional. Este es un factor que eleva los costos y complica la expansión de infraestructura. Por ejemplo, en término de velocidad de conectividad, el Estado cuenta con un sistema de información geográfica (SIG) para georreferenciación y visualización de datos en red (MinTIC, 2017).

En la dimensión geográfica en la relación de acceso a internet existe una brecha entre las grandes ciudades y el resto de los municipios del 20%. Se suma la diferencia de coberturas de redes 4G en zonas rurales y municipios pequeños con ciudades. En donde se proyecta infraestructura especial para las redes de acceso fijo y móviles de banda ancha (DNP, 2017).

Por último, a partir de las restricciones que generaron por la pandemia del Covid 19 según la Cámara de Comercio el 52% virtualizaron la comercialización de productos y servicios. A su vez esto conllevó a que se incrementarán los delitos cibernéticos en un 29% (CCB, 2020). En la tabla 13 se presenta la matriz de evaluación externa del entorno ambiental descrita anteriormente.

**Tabla 13.**

Matriz de evaluación externa entorno ambiental para la empresa Infomark S.A.S.

No.	Variable	%	Puntos	Ponderación
1	Con respecto a la infraestructura, el principio de precaución debe regular la distancia entre las torres de telefonía y los espacios de la comunidad.	0,15	2	0,3
2	La geografía nacional, es un factor que eleva los costos y complica el desarrollo de infraestructura en término de velocidad de conectividad.	0,3	1	0,3
3	Por condiciones geográficas existe una brecha entre las grandes ciudades y el resto de los municipios del 20% en cobertura de redes 4G.	0,15	1	0,15
4	Por el impacto de la pandemia por Covid 19 el 52% de los empresarios virtualizaron la comercialización de productos y servicios. A su vez esto conllevó a que se incrementarán los delitos cibernéticos en un 29%.	0,3	4	1,2
5	Riesgos para la salud según análisis de cómo interviene la tecnología en la cotidianidad y en el bienestar de las personas.	0,1	2	0,2
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>n.a.</b>	<b>2,15</b>

**Nota:** ponderación de los principales factores ambientales para el sector TIC

Fuente: construcción propia a partir de Sánchez Vargas. (2019).

En el aspecto ambiental el escenario para Infomark arroja un resultado de 2.15 que se interpreta como un factor de constante amenaza para sus intereses. Entre ellas las más significativas están relacionadas con los aspectos geográficos del país los cuales impiden que la conectividad se incremente y permita el crecimiento del mercado. Complementario a lo anterior es agravante la falta de inversión en infraestructura.

*Entorno legal.*

El sector de las tecnologías de la información y la comunicación se ajusta en un marco normativo definido.

En la Ley 1955 de 2019. MinTIC y el SENA promueven la adopción de saberes en las empresas para que se incluyan avances de las tecnologías para la producción y se acentúe la competitividad, el fin es lograr capacitar el talento humano en contenidos y aplicaciones digitales.

El Ministerio de Tecnología de la Información y la Comunicación, promueve la capacitación en habilidades digitales para afrontar adversidades en el sector productivo. Generar ingresos a partir del auge de aplicaciones y acceder a transacciones que ayuden a las operaciones y las fije como focos de competitividad en el mercado.

En la Ley 1978 de 2019, se fijan las pautas para modernizar el sector de las TIC, desde el marco institucional. El alcance de nuevas inversiones y potenciar la inclusión del sector privado, todo ello bajo una alta certidumbre legal para sus interesados.

El decreto 472 de 2017, impone los parámetros para regular la localización e instalación de infraestructura para la eficiencia en la prestación de servicios públicos. Las Estaciones Radioeléctricas permiten una mayor conexión para la transmisión de telecomunicaciones.

El gobierno como una medida se unifica la norma vigente en materia del sector de las TIC establece el decreto 1078 de 2015. En su ámbito de aplicación se contempla a todos los proveedores relacionados con el sector de carácter público y privado del sector.

La Comisión de Regulación de Comunicaciones CRC, fue creada bajo la Ley 142 de 1994. Esta determina en materia de regulación, el trabajar en cuatro aspectos como son: la

infraestructura, los contenidos, las aplicaciones y los mercados. Adicionalmente, se enfoca en el desarrollo de la cadena de valor del sector con sus elementos activos y pasivos (CRC, 2011).

La ley TIC regula la protección a los usuarios, establece la cobertura, la calidad del servicio, la promoción de inversión en infraestructura y avance de la industria. Se tiene en cuenta el uso eficiente de las redes existentes. Así como, la gestión de regulación y control de estas (Ley 1341, 2009).

En la ley 1955 de 2019, MinTIC y el SENA promueve la adopción de conocimientos en las empresas para que se incluyan tecnologías para apoyar la producción y se elevar la competitividad. La meta es facultar el talento humano en contenidos y aplicaciones digitales.

MinTIC, impulsa la formación en talento digital para la solución de problemas, generar ingresos a partir del diseño de aplicaciones y se pueda acceder a transacciones que ayuden a las operaciones y las defina como focos de competitividad en el mercado. En la tabla 14 se realiza la matriz de evaluación externa del entorno legal descrito anteriormente.

#### **Tabla 14.**

Matriz de evaluación externa entorno legal para la empresa Infomark S.A.S.

<b>No.</b>	<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
1	Adopción de conocimientos en las empresas para el desarrollo de TIC para facilitar la producción y la competitividad.	0,2	4	0,8
2	Mejor formación en habilidades digitales para la solución de problemas y generar ingresos a partir de aplicaciones en las empresas.	0,05	3	0,15
3	Modernización del sector con nuevas inversiones y potenciar al sector privado en el desarrollo de proyectos TIC.	0,1	3	0,3
4	Restricción de la localización e instalación de infraestructura para la eficiencia en la prestación de servicios públicos desde estaciones radioeléctricas.	0,15	2	0,3
5	Control del trabajo no presencial, trabajo remoto y el amparo de la seguridad y salud en el trabajo en el contexto del covid-19.	0,2	4	0,8

6	Inversión en la infraestructura, los contenidos, las aplicaciones y los mercados, enfocándose en la cadena de valor del sector.	0,1	3	0,3
7	Regula la protección a los usuarios, la cobertura, la calidad del servicio, la inversión en infraestructura y desarrollo de la industria con el uso eficiente de las redes.	0,05	3	0,15
8	Adopción de conocimientos en las empresas para el desarrollo de tecnologías para facilitar la producción y capacitar el talento humano en aplicaciones digitales.	0,15	3	0,45
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>n.a.</b>	<b>3,25</b>

**Nota:** ponderación de los principales factores legales que intervienen para el sector TIC

Fuente: construcción propia a partir de Sánchez Vargas (2019)

En la evaluación de factores externos del entorno legal, el resultado de la matriz es de 3,25, lo que induce a un escenario positivo para aprovechar oportunidades. En particular, las leyes que promueven la adopción de conocimientos en empresas para el desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación. También el control del trabajo no presencial dado por las circunstancias de pandemia que desde las mismas leyes estatales se suscita para que las compañías lo implementen sus procesos.

### **Análisis interno para Infomark S.A.S.**

Para el análisis interno se utilizan como guía los lineamientos propuestos por Sánchez Vargas, 2019. De manera que, a partir del uso de los instrumentos de recolección sobre las áreas de Infomark, se definen algunas variables cruciales para la construcción del programa de mercado y ventas. Las respuestas brindadas por cada funcionario en las entrevistas realizadas se valoran en las Matrices de Evaluación de Factores Internos MEFI por área funcional y se hallan los puntos fuertes y débiles que tiene la empresa. Así que, enseguida se presentan los resultados obtenidos.

### Análisis de mercadeo y ventas en Infomark S.A.S.

De acuerdo con la descripción de los procesos y procedimientos de las principales actividades de mercadeo en la empresa, que brindó el gerente, Ricardo Vargas, se despliegan las variables de análisis para la matriz MEFI. ([Ver anexo A](#))

En la tabla 15 se presenta que corresponde a la Matriz de Evaluación de Factores Internos de mercadeo y ventas, en la cual se ponderan las fortalezas y debilidades que tiene la organización y se evidencia su importancia para el lograr del éxito por parte de la organización.

**Tabla 15.**

Matriz de evaluación de factores internos de mercadeo y ventas.

<b>Variables</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
Gestión de compras.	0,05	3	0,15
Plan de mercadeo.	0,06	1	0,06
Políticas del área.	0,06	3	0,18
Mercadeo.	0,06	1	0,06
Necesidades de los clientes reales y potenciales.	0,06	2	0,12
Conocimiento de la competencia.	0,06	1	0,06
Mercados (tamaño, composición).	0,05	2	0,1
Portafolio de productos y servicios.	0,06	1	0,06
Política de precios.	0,07	3	0,21
Líneas de productos o servicios.	0,05	4	0,2
Cumplimiento de metas de venta.	0,07	1	0,07
Políticas de servicio al cliente.	0,06	2	0,12
Procesos comerciales.	0,07	1	0,07
Medición del grado de satisfacción de los clientes.	0,06	1	0,06
Marketing digital.	0,05	1	0,05
Propuesta de valor para los clientes reales y potenciales.	0,05	1	0,05
Identificación de mercados potenciales (segmentos o nichos).	0,06	1	0,06
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>1,68</b>

Fuente: creación propia a partir de Sánchez Vargas (2019)

Los anteriores resultados muestran que respecto al área de mercadeo y ventas son muy pocas las variables consideradas como fortalezas (tan solo 4), mientras las debilidades son más numerosas (13), lo que implica que urge tomar acciones tendientes a mejorar la gestión de esta área, en los procesos señalados en el análisis y otros que pueden aparecer en un futuro de corto y mediano plazo. De manera que se garantice la operación comercial y la permanencia en el mercado.

### **Análisis del talento humano de Infomark S.A.S.**

En la tabla 16 se describen los procesos y procedimientos de las principales actividades de la gestión del talento humano en la empresa. A partir de la información que suministra la directora de recursos humanos, Adriana Echeverry, se despliegan las variables de análisis para la matriz MEFI. ([Ver anexo B](#)).

Las variables que se analizan de esta área de talento humano son las que se registran en la tabla 16, que es la Matriz de Evaluación de Factores Internos del recurso talento humano en la cual se ponderan las fortalezas y debilidades que tiene la organización y su importancia para el logro del éxito por parte de la organización.

#### **Tabla 16.**

Matriz de evaluación de factores internos del recurso humano.

<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
Perfiles laborales.	0,09	1	0,09
Selección de personal.	0,09	2	0,18
Ausentismo laboral.	0,08	3	0,24
Evaluación del personal.	0,08	2	0,16
Plan de incentivos.	0,09	1	0,09
Capacitación.	0,09	1	0,09
Ambiente de trabajo.	0,07	2	0,14
Trabajo en equipo.	0,07	4	0,28

Sentido pertenencia.	0,05	2	0,1
Contratación de personal.	0,08	1	0,08
Efectividad de la comunicación.	0,07	3	0,21
Políticas del área.	0,07	2	0,14
Posibilidades de hacer carrera en la empresa.	0,07	2	0,14
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>1,94</b>

Fuente: creación propia a partir de Sánchez Vargas (2019)

Los resultados obtenidos respecto al área de talento humano muestran muy pocas fortalezas (tan solo 3), mientras las debilidades son más numerosas (10), lo que indica que son urgentes las acciones que procuren mejorar la gestión de esta área, tanto en los procesos señalados en el análisis como otros que pueden aparecer en un futuro debido al crecimiento del personal en la empresa.

#### **Análisis del área técnica de Infomark S.A.S.**

En el [anexo C](#) se describen los procesos y procedimientos relacionadas con el área técnica de Infomark. A partir de la información que suministra el gerente Ricardo Vargas se identifican las variables de análisis para la matriz MEFI.

Las variables que se analizan en esta área son las que se observan en la tabla 17, que corresponde a la Matriz de Evaluación de Factores Internos del área técnica en la cual se ubican las fortalezas y debilidades que tiene de la organización.

**Tabla 17.**

Matriz de evaluación de factores internos del área técnica.

<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
Políticas del área técnica	0,04	4	0,16
Productividad del área técnica	0,05	1	0,05
Certificaciones en calidad	0,05	2	0,1
Tecnología utilizada para la producción	0,07	3	0,21
Diseño de nuevos productos o servicios	0,06	3	0,18

Entrega de productos	0,07	4	0,28
Prestación de los servicios	0,05	3	0,15
Sistemas de información	0,04	1	0,04
Innovación	0,06	3	0,18
Respuesta en servicios posventa	0,06	3	0,18
Cumplimiento de garantías	0,07	4	0,28
Automatización de procesos	0,02	1	0,02
Capacidad instalada	0,04	2	0,08
Procedimientos	0,04	1	0,04
Eficiencia	0,04	1	0,04
Satisfacción de los clientes	0,06	2	0,12
Control de calidad de los procesos	0,07	3	0,21
Prueba de nuevos productos o servicios	0,05	1	0,05
Control de calidad de los productos o servicios.	0,06	1	0,06
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,43</b>

---

Fuente: creación propia a partir de Sánchez Vargas (2019)

Los resultados indicados en el área técnica son más equilibrados y resultan concordantes con la procura de cuidar al máximo los pocos clientes con los que cuenta la empresa. Las fortalezas son prácticamente la mitad de las variables analizadas (9), mientras las debilidades son un poco más de la mitad (10). Estos resultados muestran que se deben hacer esfuerzos tendientes a mejorar la gestión en aquellos aspectos débiles, sin menoscabo de aquellas fortalezas con las que se cuenta actualmente.

### **Análisis del área gerencial de Infomark S.A.S.**

En el [anexo D](#) se describen los procesos y procedimientos relacionadas con la gerencia en Infomark. A partir de la información que facilita el gerente, Ricardo Vargas, se identifican las variables de análisis para la matriz MEFI.

Las variables que se tratan en esta área se registran en la tabla 18 Matriz de Evaluación de Factores Internos de la gerencia, en la cual se ponderan las fortalezas y debilidades que tiene la organización en este aspecto.

**Tabla 18.**

Matriz de evaluación de factores internos de la gerencia.

<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
Conocimiento fortalezas y debilidades.	0,08	2	0,16
Proceso de toma de decisiones.	0,08	1	0,08
Formulación de programas y proyectos.	0,08	2	0,16
Manuales de funciones.	0,08	1	0,08
Manuales de procesos.	0,08	1	0,08
Liderazgo.	0,08	3	0,24
Ejecución de planes, programas y proyectos.	0,08	2	0,16
Políticas de medidas correctivas y preventivas.	0,07	2	0,14
Supervisión.	0,08	4	0,32
Métodos de trabajo.	0,08	2	0,16
Indicadores de gestión y seguimiento.	0,07	1	0,07
Cultura de auto control.	0,06	2	0,12
Plataforma estratégica.	0,08	4	0,32
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,09</b>

Fuente: creación propia a partir de Sánchez Vargas. (2019)

Los resultados indicados para la gerencia muestran que son muy pocas las variables consideradas como fortalezas (tan solo 3), mientras las debilidades son más cuantiosas (10 debilidades), lo que revela que la gerencia debe tomar cartas en el asunto de manera apremiante, pues la gestión gerencial es la cabeza del resto de la organización y sus acciones son más que primordiales para la gestión que se adelanta en las diferentes áreas funcionales que conforman la empresa.

### Análisis del área contable y financiera de Infomark S.A.S.

En el [anexo E](#) se describen los procesos y procedimientos contables y financieros de Infomark S.A.S. A partir de la información que suministra el gerente Ricardo Vargas, se interpretan las variables para el análisis en la matriz MEFI.

Las variables y razones financieras que se analizan en esta área se registran, se clasifican y ponderan en la tabla 19 se presenta, que es la Matriz de Evaluación de Factores Internos contables y financieros, en la cual se encuentran fortalezas y debilidades que tiene la organización en esta área.

**Tabla 19.**

Matriz de evaluación de factores internos del área financiera y contable.

Variable	%	Puntos	Ponderación
Proceso financiero y contable.	0,08	3	0,24
Políticas del área.	0,07	2	0,14
Gestión de recursos para financiación e inversión.	0,08	2	0,16
Control de costos y gastos.	0,08	1	0,08
Sistemas de información.	0,07	4	0,28
Planeación y ejecución presupuestal.	0,08	2	0,16
Conformación del capital social.	0,07	3	0,21
Proyecciones financieras.	0,08	2	0,16
Calidad de la información que se recibe.	0,08	3	0,24
Procesos y herramientas de apoyo a la gestión contable y financiera.	0,07	3	0,21
Planeación y resultados financieros (indicadores financieros).	0,08	1	0,08
Rotación de cartera (veces).	0,08	2	0,16
Periodo promedio de cobro (días).	0,08	1	0,08
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,20</b>

Fuente: creación propia a partir de Sánchez Vargas (2019)

Finalmente, en los resultados del área financiera y contable la proporción de fortalezas es también baja (5), mientras las debilidades son mayores (7), lo que sugiere que en esta área

también es necesario tomar acciones que se encaminen a corregir aquellas debilidades, sin menoscabo de las pocas fortalezas con las que cuenta.

Como síntesis del diagnóstico de Infomark Ingeniería SAS., en la tabla 20 se presenta la matriz DOFA o FODA.

**Tabla 20.**

Matriz DOFA Infomark Ingeniería SAS.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>DOFA Mercadeo y Ventas Infomark S.A.S.</b>	F1 - Los niveles de ausentismo laboral son bajos.	D1 - Falta de estandarización y manuales de procesos y funciones comerciales.
	F2 - Se percibe trabajo en equipo en la atención de clientes	D2 - No existe un proceso de selección y contratación del personal de mercadeo y ventas
	F3 - Efectividad de la comunicación por medio de varios canales.	D3 - La evaluación del personal son subjetivos
	F4 - Diversidad en las líneas de productos y servicios	D4 - No existe un programa de capacitación continuo
	F5 - Diseño de nuevos servicios	D5 - Existen conflictos personales en el ambiente de trabajo
	F6 - Eficiencia en la entrega de los productos.	D6 - No se determinan las necesidades de los clientes.
	F7 - El gerente posee liderazgo motivador hacia el equipo.	D7 - No se tiene un portafolio de productos y servicios que pueda ser enviado o compartido por canales virtuales.
	F8 - Priorización de tiempos de respuesta en servicios posventa.	D8 - La empresa no identifica el ciclo de servicio de sus clientes, por tanto, no hay medición de satisfacción ni de atención de inconformidades.
	F9 - cumplimiento de garantías	D9 - La empresa no define los perfiles laborales del área de mercadeo y ventas.
	F10 - Plataforma estratégica	D10 - No existen estrategias de marketing digital en redes sociales.
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
O1 - Política de transformación digital del gobierno para impulsar el uso del comercio electrónico. (MinTIC, 2019).	F7-O1-O2-O3 Liderar el proceso de mercadeo y ventas para aprovechar el crecimiento del sector y el mercado potencial.	D1-D3-O5-O7 Plantear un proceso de evaluación del equipo de ventas que responda a las condiciones del sector TIC.
O2 - Crecimiento del sector TIC de 4,04% superando el resultado de PIB nacional, (MinTIC, 2019)	F6-O1-O8 Establecer estrategias de e-commerce con mejor conectividad 5G y la óptima logística de entrega.	D5-O6 Diseñar un plan de capacitación en resolución de conflictos y servicio al cliente siguiendo la regulación en materia de trabajo no presencial.
O3 - El 66% de 3.011 empresas no implementan las herramientas informáticas por medio de empresas especializadas. (DNP, 2017).	F1-O5-O7 Plan de capacitación para los empleados siguiendo la estrategia del gobierno para fortalecer	D6-D08-O9-O10-O12 Diseñar un programa de servicio al cliente que atienda las necesidades del mercado potencial y

O4 - Crecimiento en la base de la pirámide con la masificación de internet, (CRC, 2010)	experiencia, habilidad y compromiso hacia la empresa.	del sector TIC.
O5 - El sector demanda en experiencia laboral en un 80% menos de 4 años, el 14% mayor a los 5 años y menos de un año es el 6 %. (CCB,2018)	F10-O4 Enfocar la misión empresarial en generar productos y servicios y promocionarlos en diferentes canales que abarquen la masificación de conectividad a internet en el país.	D7-O8 Diseñar un portafolio de productos y servicios online, que se comparta por medios virtuales y se pueda actualizar según los avances tecnológicos del sector.
O6 - Regulación del trabajo no presencial, trabajo remoto y la protección de la seguridad y salud en el trabajo en el contexto del covid-19 (Mintrabajo, 2020).	F9-F8-O11 Diseñar una experiencia de servicio al cliente que integre el cubrimiento de garantías y servicio postventa enfocado en los clientes actuales y potenciales.	D9-O5-O7 Diseñar el perfil laboral que apunte al proceso y a las funciones específicas del área, junto con la experiencia y los conocimientos necesarios.
O7 - El plan TIC propende por el desarrollo del talento humano al incrementar habilidades y negocios digitales en la población. (MinTIC, 2018).	F2-F3-O9-O12 Capacitar al área comercial en temas de TIC y servicio al cliente, consolidando el trabajo en equipo y las nuevas tendencias tecnológicas.	
O8 - Conversión hacia una tecnología 5G, ampliando las redes de fibra óptica a partir de mecanismos uniformes en las regiones del país. (Wilches, 2019).	F7-F5-F4-O6 Liderar un proceso de mercadeo y ventas que incluya nuevas condiciones de teletrabajo e impulse el portafolio de Infomark.	
O9 - Plan para modernizar las redes con el propósito de multiplicar las conexiones de internet en las MiPymes al 50%. (CRC, 2010).		
O10 - Por condiciones geográficas existe una brecha entre las grandes ciudades y el resto de los municipios del 20% en cobertura de redes 4G, (DNP, 2017).		
O11 - Por el impacto de la pandemia por Covid 19 el 52% de los empresarios virtualizaron la comercialización de productos y servicios. A su vez esto conllevó a que se incrementarán los delitos cibernéticos en un 29% (CCB, 2020).		
O12 - Adopción de conocimientos en las empresas para el desarrollo de TIC para facilitar la producción y la competitividad. (Ley 1955 de 2019)		
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
A1 - Baja anticipación en materia social y económica, para el desarrollo de Inteligencia Artificial y Digitalización. (DNP, 2019).	A1-F4-F5 Diseñar un portafolio de productos y servicios que pueda estar a la vanguardia en los avances tecnológicos que se pueda ofrecer al mercado.	D4-A1-A2 Plantear un programa de capacitación que se anticipe a los cambios tecnológicos.
A2 - El sector TIC requiere talento humano con alto		D2-D9-A2-A4 Diseñar el proceso de selección y contratación

nivel académico con certificaciones específicas. (CCB, 2018)	F1-F2-F3-A2 Fortalecer las capacidades del área comercial gracias a su compromiso con la empresa y el trabajo en equipo	del área comercial a partir de los perfiles laborales, valorando la experiencia académica de los aspirantes.
A8 - Regular la localización e instalación de infraestructura para la eficiencia en la prestación de servicios públicos desde estaciones radioeléctricas. (Decreto 472 de 2017).	F7-F5-A4-A6 Orientar las capacidades del equipo de trabajo para desarrollar mejores propuestas comerciales en especial en productos y servicios de mayor valor agregado.	A6-D4 Diseñar capacitaciones enfocadas en los avances de tecnología en redes e infraestructura.
A4 - En el sector los salarios más altos están en la consultoría e implementación, hardware o dispositivos, desarrollo / fábrica de software. (CCB, 2019)	F7- A7-A3 Liderar el proceso de mercadeo y ventas para llegar a clientes potenciales donde la infraestructura y geografía permita el desarrollo de los proyectos de tecnología.	D7-D8-D10-A7 Plantear canales de comunicación virtuales que se acerquen a clientes de otras zonas del país.
A5 -Existen barreras para la adopción de tecnologías digitales tanto para el sector público como privado. Conpes 3975		A5- D10 Proponer estrategias de mercadeo digital para disminuir las barreras de adopción de tecnología por parte del mercado potencial.
A6 - Escasez en la disponibilidad de recurso humano que pueda asumir la responsabilidad de la 4RI. (Conpes 3975)		
A7 - La geografía nacional, es un factor que eleva los costos y complica el desarrollo de infraestructura en término de velocidad de conectividad (MinTIC, 2017).		

## Programa de gestión de mercadeo y ventas para la compañía Infomark Ingeniería SAS.

Para el diseño del programa de gestión de mercadeo y ventas es necesario contextualizar el proceso comercial.

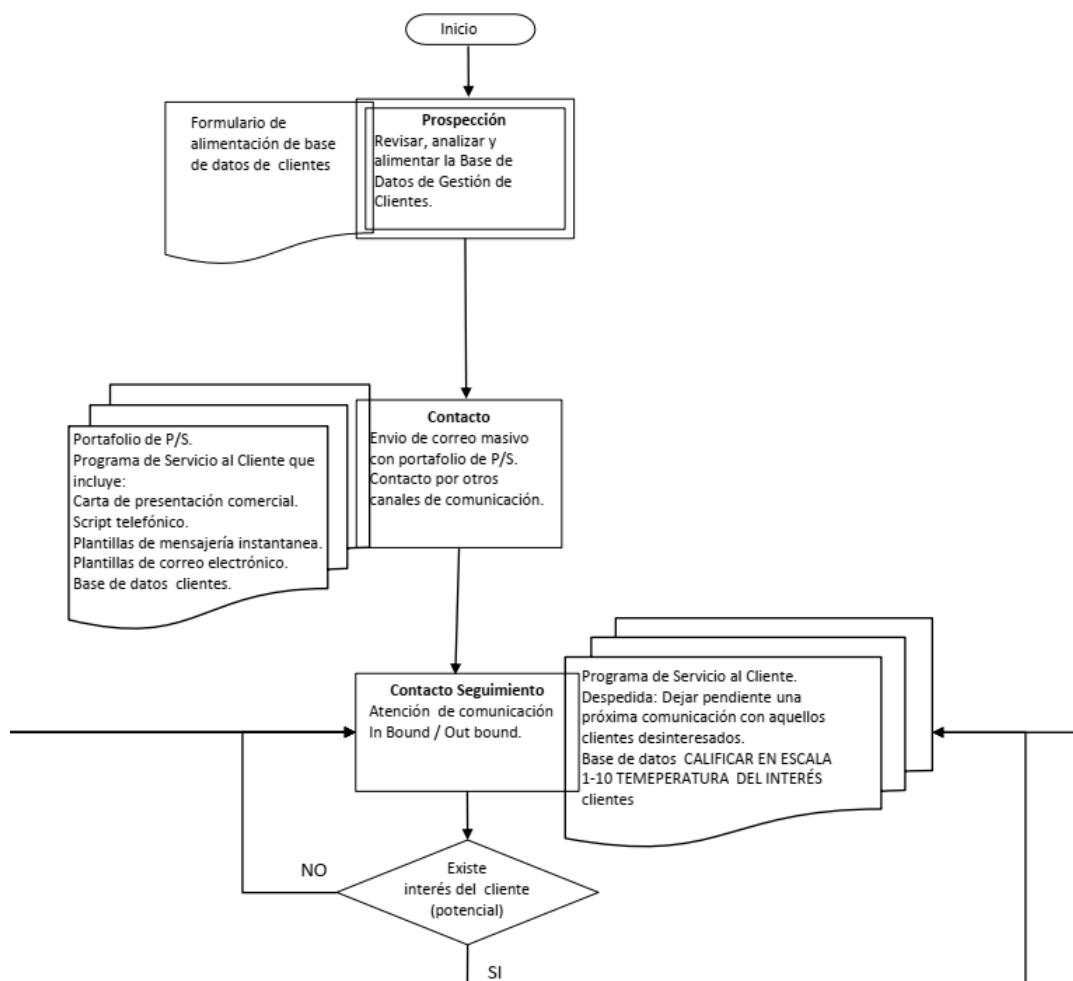
### Diagrama del proceso comercial

Como referente para la confección del programa de gestión de mercadeo y ventas es muy importante el proceso comercial que se describe a continuación. De modo que, en la figura 7 se ilustra prospección, contacto y seguimiento.

### Figura 7.

Inicio de proceso comercial, prospección, contacto, seguimiento.

Fuente: construcción propia



**Prospección.**

Análisis de información partiendo de bases de datos de clientes potenciales, ya sean específicas (por actividad económica) o generales (reune empresas de diversas actividades económicas). Se recomienda: Inscripción el Círculo de Afiliados de CCB <https://www.ccb.org.co/Circulo-de-Afiliados/Como-vincularse/Requisitos-y-condiciones>, para acceder a Base de Datos de Afiliados (12,000 registros. La base de datos contiene toda la información comercial y financiera de las empresas que se encuentran en la misma condición de afiliado) <https://www.ccb.org.co/Circulo-de-Afiliados/Portafolio-de-beneficios/Descargue-Base-de-datos-gratuita-para-Afiliados>.

Se realiza segmentación por actividad económica y luego por tamaño de empresas. Se pueden adecuar propuestas generales de productos y servicios dirigidos a actividades económicas específicas.

El director comercial realiza filtración, clasificación y asignación de vendedores de la cartera de clientes. Se sugiere priorizar la atención de grandes a pequeñas compañías, atendiendo a todas las empresas de la base de datos (Database-DB).

**Contacto.**

Aproximación al cliente. Se realiza a través de carta de presentación y portafolio de productos y servicios enviado a través de correo electrónico y demás canales de comunicación. Se debe colocar un formulario tipo “contactenos” que indague acerca de interés del prospecto frente al portafolio y recaude algunos datos personales de contacto (generación de leads). También se hace contacto mediante todos los medios de comunicación que tenga el cliente a su alcance para conocer la empresa. Se puede complementar con llamadas en frío y contactos referidos o desconocidos.

Otra alternativa es crear grupos segmentados para envío de campañas publicitarias e información específica del portafolio a través de redes sociales, pagina web, correo electrónico y portafolio virtual por actividades económicas. Actualizar los contenidos en las diferentes redes sociales y demás canales de comunicación de Infomark.

#### **Contacto telefónico seguimiento.**

Generar llamadas outbound de seguimiento a la recepción de correo de presentación. Inicialmente a empresas de sectores que se tenga experiencia y de estas priorizar empresas grandes, combinado con medianas y dejar para el final pequeñas y micro. Se procura conseguir la eficiencia en la atención, es decir, evitar desgaste de recursos vs ventas.

Independientemente del interés mostrado por los clientes, se debe realizar seguimiento prioritariamente a aquellos clientes que han hecho contacto o solicitudes a través de diferentes canales, al igual que aquellos que no hicieron contacto, pero que se les envió correo o publicidad. Seguir con recepción de llamadas InBound.

Debe quedar registrada la calificación de la temperatura del interés del cliente en una escala de 1-10.

En la despedida dejar abierta la oportunidad de futuras comunicaciones de promoción de productos y servicios (P/S).

Generalmente es posible que antes que se presenten las primeras oportunidades de negocios sean necesarios varios contactos. Deben prepararse ofertas que despierten interés en el cliente como asesorías técnicas acerca de temas como: integración de soluciones tecnológicas, riesgos por inadecuados o insuficientes mantenimientos, diagnósticos preliminares, inventarios tecnológicos, estudios de consumo, retoma de equipos viejos, entre otros.

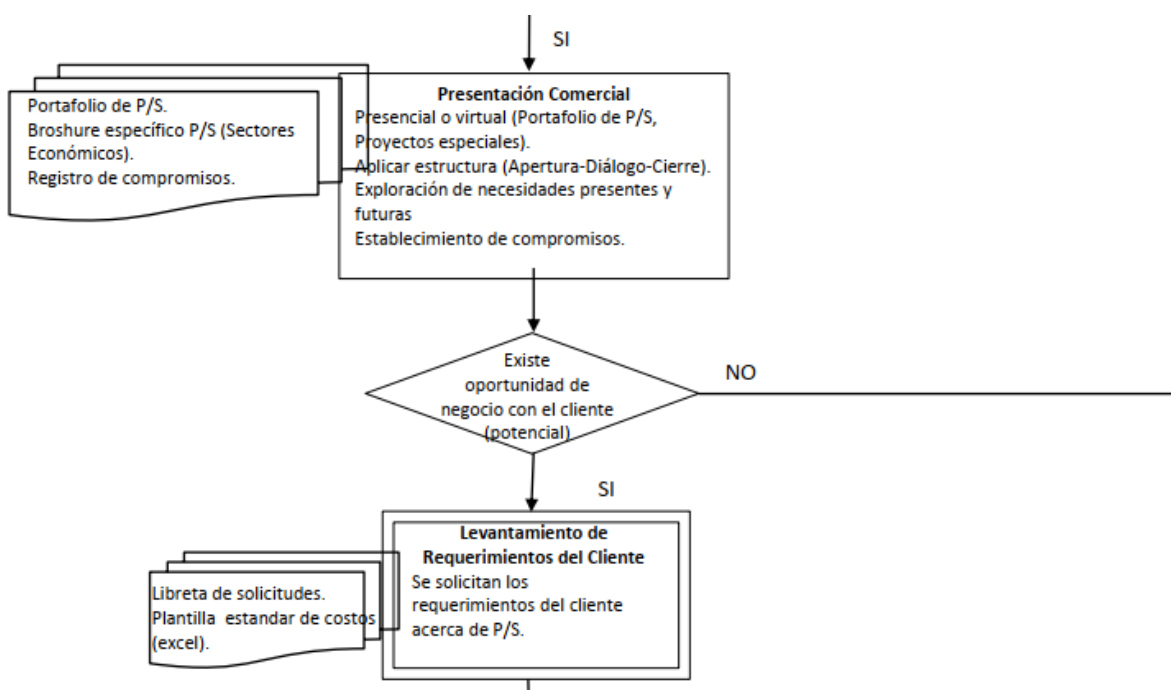
### Presentación del portafolio y/o productos y servicios específicos.

Después de describir prospección, contacto y seguimiento, el proceso comercial continúa con la presentación del portafolio y/o productos y servicios específicos. Procedimientos que se muestran en la figura 8.

#### Figura 8.

Presentación del portafolio y/o productos y servicios.

Fuente: construcción propia



Es la oportunidad de dar a conocer el portafolio o algunos de los productos y servicios en los cuales se haya despertado algún interés en el cliente. Mostrar de forma general el conocimiento y experiencia de la empresa. Lo importante es generar empatía y confianza del cliente en la empresa y en su portafolio. No olvidar la estructura mínima del proceso apertura-diálogo-cierre.

En lo posible, explorar necesidades actuales y futuras respecto a la oferta de P/S del portafolio.

### Levantamiento de requerimientos del cliente.

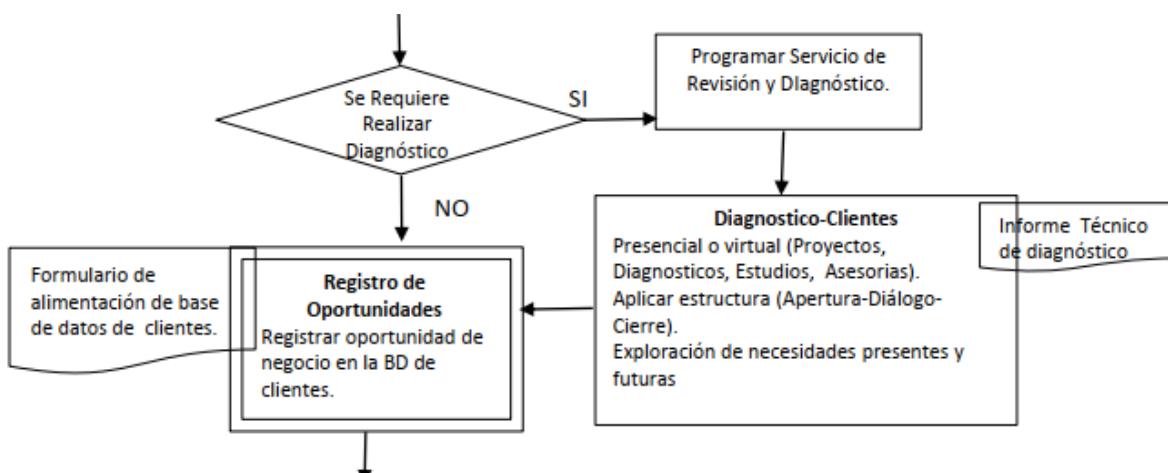
Luego de la presentación del portafolio y/o productos y servicios específicos, como se aprecia en la figura 9, se avanza en el levantamiento de requerimientos del cliente.

Se indaga en cuanto a los requerimientos actuales del cliente acerca de P/S. Es posible que sea necesario realizar algún tipo de diagnóstico previo buscando afinar la información de requerimientos.

### Figura 9.

Diagnóstico de oportunidades de negocio y levantamiento de requerimientos del cliente.

Fuente: construcción propia



### Diagnóstico de oportunidades de negocio.

Una vez hecho el levantamiento de los requerimientos del cliente, tal como se ilustra en la figura 9, se efectúa el diagnóstico de oportunidades de negocio y el registro de tales oportunidades.

En esta etapa es posible que surja la necesidad de realizar algún tipo de diagnóstico inicial que complemente los requerimientos del cliente. Es necesario previamente acordar las condiciones y el alcance del diagnóstico. Luego se programa la visita y la ejecución de las actividades de diagnóstico y la elaboración del respectivo informe técnico.

Todo diagnóstico preliminar en principio tiene un costo y será facturado (se deben cubrir los costos y gastos asociados al diagnóstico). Si el negocio que origina el diagnóstico es concretado con Infomark, su valor será descontado del valor total de la oferta.

### **Registro y evaluación de oportunidades de negocio.**

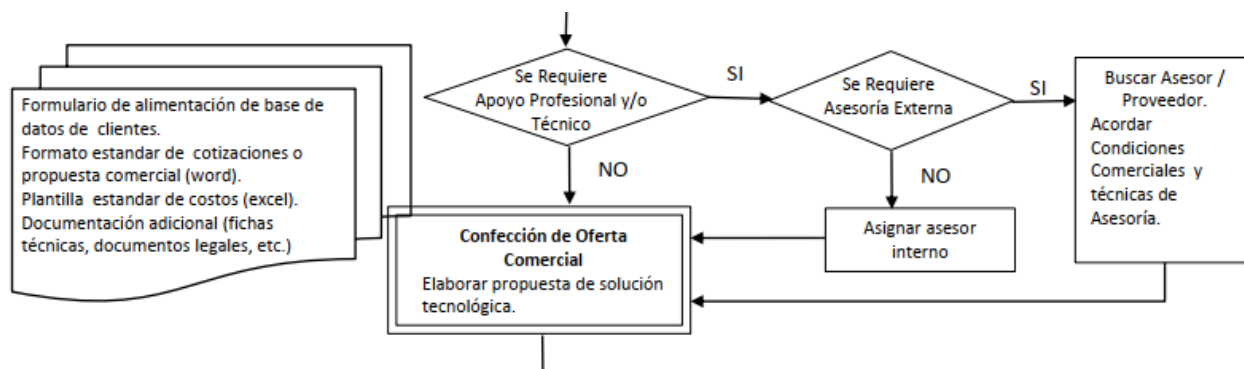
Como se describió en la figura 9, después de levantar el diagnóstico de oportunidades de negocio se realiza el registro y la evaluación de las oportunidades de negocio.

Durante el proceso de negociación pueden darse múltiples preguntas, aclaraciones y ajustes a las propuestas. Tales situaciones pueden reducirse en la medida que se registren y se califiquen los avances en materia de interés y negociación de los productos y servicios presentados en las ofertas. Se recomienda ofrecer algo que despierte interés por parte del cliente (diagnósticos, demostraciones, evaluación de riesgos, levantamiento preliminar de información, etc.). El registro y la calificación deben realizarse en una base de datos del proceso comercial tipo CRM (Customer Relationship Management). Se necesita la escucha activa por parte del asesor, contextualizar la oferta y responder inquietudes. Debe complementarse solicitando aclaraciones o información adicional acerca de la solución ofertada.

### **Figura 10.**

Buscar asesor / proveedor y confección de oferta comercial.

Fuente: construcción propia



**Buscar asesor / proveedor.**

Al no contar, total o parcialmente, con personal idóneo en el área de conocimiento para elaborar alguna oferta comercial es posible que se requiera asesoría externa. Por consiguiente, antes que se dé la asesoría requerida, se hace necesario acordar las condiciones comerciales y técnicas necesarias. Por consiguiente, como se indica en la figura 10, se debe buscar el asesor y/o el proveedor para, enseguida, confeccionar la oferta comercial.

**Confección de oferta comercial.**

El proceso de confección de la oferta comercial se describe en la figura 10. Como es lógico, durante el proceso de negociación pueden darse múltiples preguntas, aclaraciones y ajustes a las propuestas. Tales situaciones pueden reducirse en la medida que se registren y se califiquen los avances en materia de interés y negociación de los productos y servicios presentados en las ofertas. El registro y la calificación deben realizarse en una base de datos del proceso comercial tipo CRM (Customer Relationship). Se deben usar las plantillas estandarizadas para elaboración de ofertas, plantilla de costos y anexar documentos complementarios que ayuden a la comprensión de la oferta tales como fichas técnicas, documentación legal, entre otros.

**Presentación de oferta comercial.**

Una vez se confecciona la oferta comercial, como se indica en la figura 11, se debe hacer la presentación ante el cliente.

**Cierre de venta.**

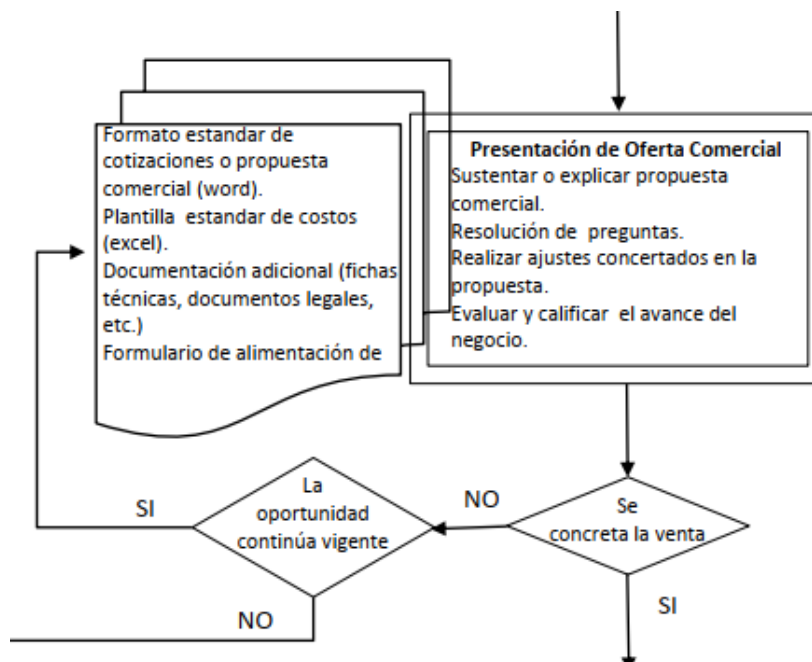
Como se observa en la figura 11, después de la presentación de la oferta comercial, el objetivo es concretar la venta y esto se logra dando estricto seguimiento a las oportunidades que se tengan abiertas con cada cliente. De ahí la importancia de establecer y cumplir los

compromisos como fechas de llamadas, de nuevas reuniones, demostraciones, etc. Indagando constantemente la situación de la empresa frente a la oferta presentada y al interés del cliente.

### Figura 11.

Presentación de oferta comercial.

Fuente: construcción propia



### Cierre de oportunidad.

Las oportunidades también deben cerrarse, especialmente cuando la compra ya se efectuó o que finalmente cuando se desistió de la adquisición o el servicio. Como se indica en la figura 11, debe quedar registro de la razón por la cual no se concretó la venta. El cliente desiste del negocio o la oportunidad se concretó con un competidor. De todos modos, se debe indagar por los motivos de pérdida de la oportunidad (precio, disponibilidad, incumplimiento, mala atención, etc.).

## Despacho de productos y/o prestación del servicio.

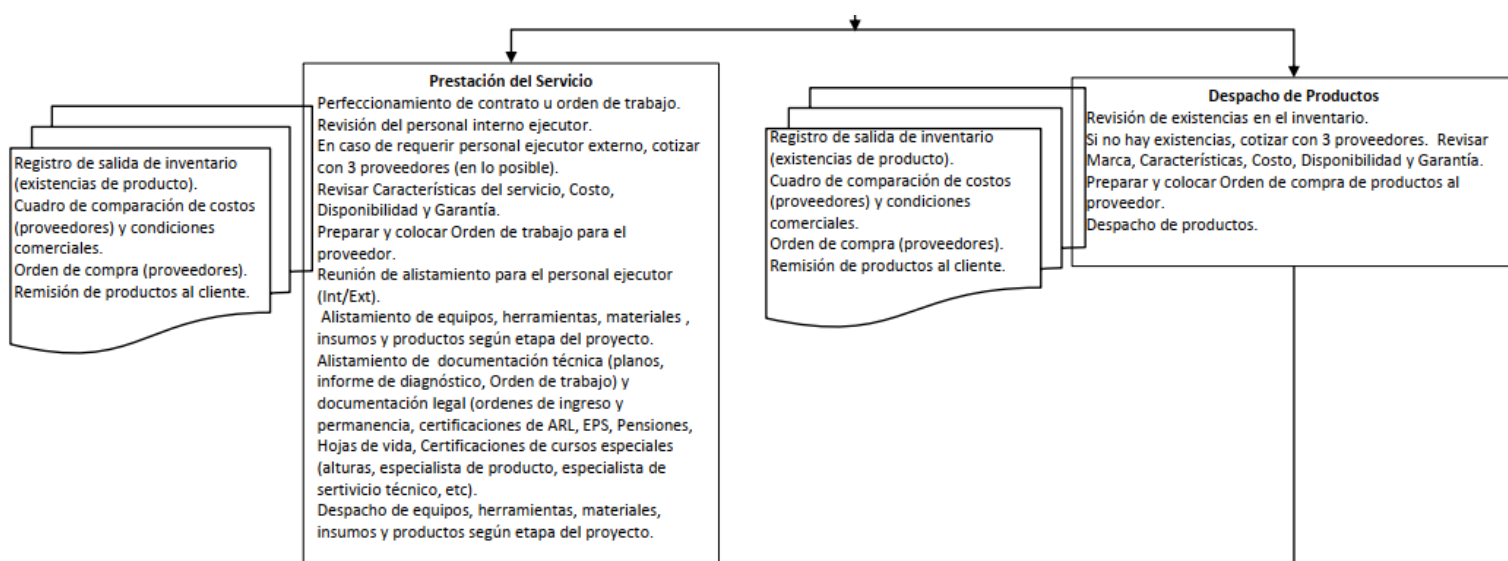
Después de cerrar la venta, como se observa en la figura 12, se debe hacer el despacho de los productos o iniciar la prestación del servicio. Se debe hacer una revisión de existencias en el inventario. En caso de no haber, se debe cotizar con tres proveedores, teniendo en cuenta: revisar marca, características, costo, disponibilidad y garantía. Se debe preparar y colocar orden de compra de productos al proveedor. Una vez se reciban los productos se hace el despacho de productos para el cliente. Enseguida, para que el encargado genere factura electrónica o física según corresponda, en el aplicativo, se debe diligenciar el borrador de la facturación.

Si se trata de la venta de servicios, se debe solicitar al cliente el envío de una orden de trabajo a la vez que se revisa quien del personal técnico puede realizar el servicio o si es necesario acudir a un tercero, en cuyo caso, se deberán pactar anticipadamente las condiciones comerciales y técnicas en las que será prestado el servicio.

### Figura 12.

Despacho de productos y/o prestación del servicio.

Fuente: construcción propia

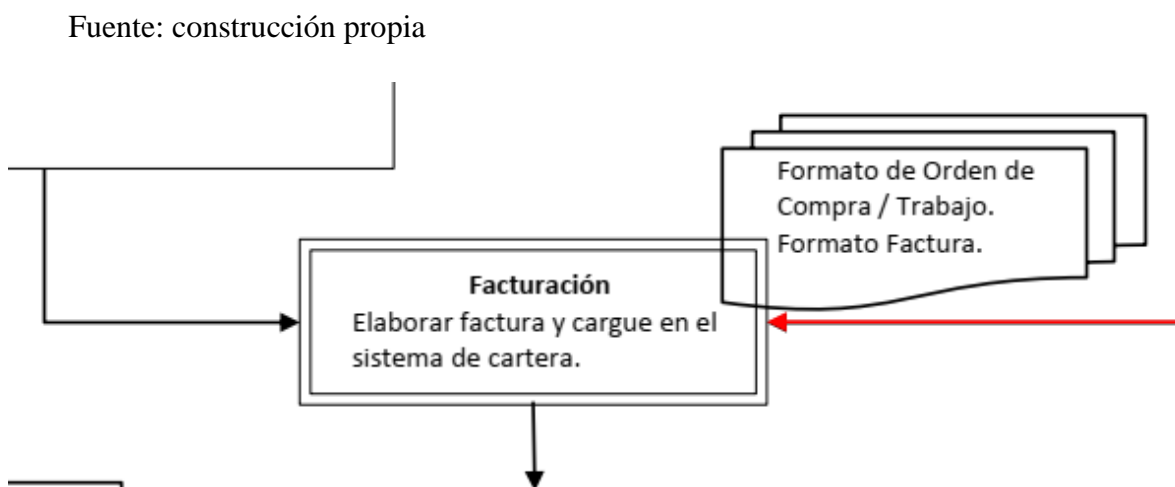


### Facturación.

Una vez se realiza una venta, esta se debe legalizar solicitando al cliente el envío de una orden de compra o de trabajo (dependiendo si se han vendido productos y/o servicios), cuya información debe coincidir con la respectiva cotización (oferta comercial). Este procedimiento se describe en la figura 13.

### Figura 13.

Facturación.



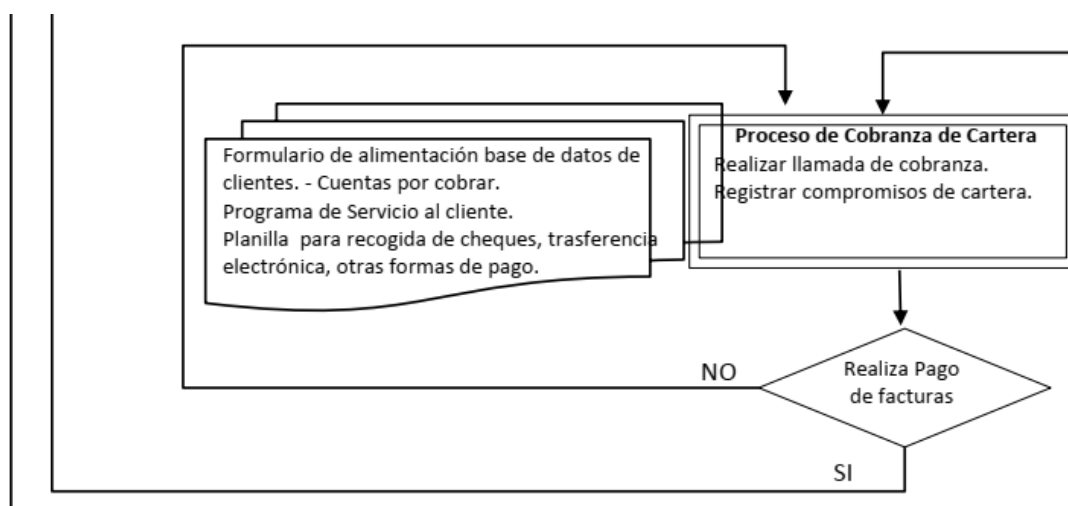
### Cartera.

Las facturas generadas deben ser registradas en la base de datos de clientes, en el módulo de cartera y en el sistema contable. Registro indispensable para llevar a cabo el proceso de cobranza que debe hacerse diariamente. Debe quedar evidencia de los compromisos adquiridos por ambas partes (Clientes - Infomark) para que llamadas subsiguientes, recogida de cheques y otras formas de pago, ajustes a las facturas, entre otros se hagan en debida forma, tal como se indica en la figura 14.

**Figura 14.**

Cartera.

Fuente: construcción propia

**Posventa.**

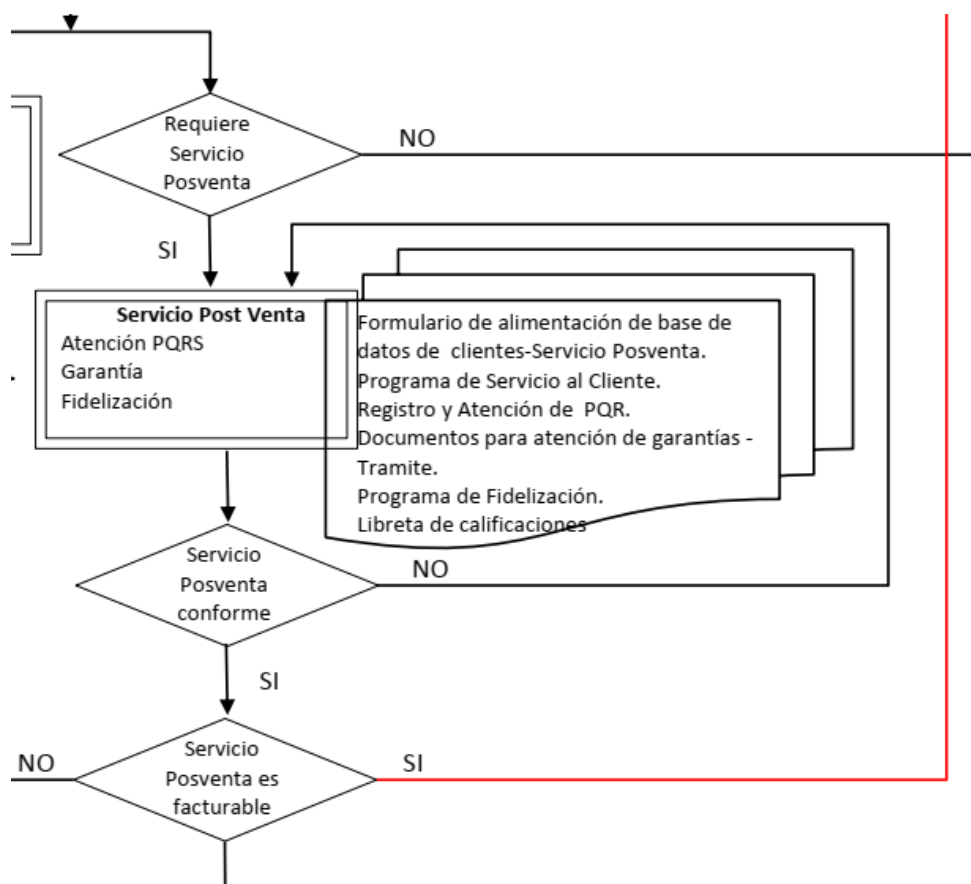
Como se indica en la figura 15, el objetivo es garantizar la continuidad de la relación comercial, atendiendo las recomendaciones u observaciones del paso anterior. Si la venta se efectuó, debe darse cumplimiento a los acuerdos como fecha y lugar de entrega, instalación, capacitación y otras condiciones comerciales pactadas. Igualmente importante el cumplimiento de las condiciones pactadas sobre facturación, forma de pago, plazos, y demás condiciones económicas.

El servicio posventa requiere registrar los avances en materia del servicio prestado y finalmente si el servicio ha quedado conforme, al igual si puede o no facturarse.

**Figura 15.**

Posventa.

Fuente: construcción propia

**Fin.**

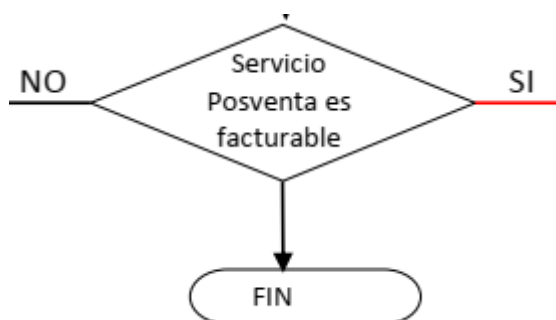
En realidad, el ciclo comercial no tiene como tal una finalización, sino que se repite una y otra vez, incluso así el cliente potencial nunca efectúe una compra, pues la idea general es realizar tantos contactos como sean necesarios a fin de lograr que el cliente vea satisfechas sus necesidades y efectue una compra de P/S. No obstante, cada venta o cada servicio contratado y pagado debe finiquitarse.

De igual forma, cada vez que una oportunidad comercial se pierda es necesario recibir retroalimentación del cliente para conocer los motivos por los cuales se ha perdido la venta, según se observa en la figura 16.

**Figura 16.**

Fin.

Fuente: construcción propia



**Diseño de perfiles ocupacionales para el área de mercadeo y ventas**

Para el diseño de los perfiles ocupacionales se tienen en cuenta la técnica de análisis funcional. Este es un método que permite identificar las competencias que debe integrar un trabajador para llevar a cabo sus funciones.

A partir del propósito clave del área de mercadeo y ventas se establecen el punto de partida para enunciar las funciones según el Observatorio Laboral Colombiano en el Marco Nacional de Cualificación para los cargos de director comercial y vendedor técnico. Como resultado, en el formato de descripción del perfil de cargo para Infomark S.A.S., se organiza la información. Los pasos para la elaboración de un perfil ocupacional basado en la técnica de análisis funcional son:

- Identificación de la misión de la organización.

- Identificación de las actividades que se necesitan para vender los productos y servicios.
- Observar las funciones de los cargos para concluir las competencias requeridas.
- Definir los patrones de competencia laboral.

### **Identificación de la misión de la organización.**

La organización establece como propósito general “proveer soluciones tecnológicas y de ingeniería informática en los sectores corporativo, financiero, industrial, educativo, gubernamental. Con productos y servicios que nos permiten generar un alto grado de satisfacción a necesidades actuales y expectativas de crecimiento futuro” (infomarkingenieria.com/, 2020, p 2). Como se observa, en la misión que propone Infomark se destaca el aspecto tecnológico, en el que es indispensable que los perfiles laborales tengan un enfoque hacia este tema, para ello, en el plan de capacitación se plantea que se profundice en este conocimiento.

Otro factor importante a tener en cuenta es que en el plan estratégico la empresa le apunte a cualquier sector de la economía. Para esto los responsables de liderar esta área deben tener experiencia tanto en el sector tecnológico como en otros sectores. De manera que se construya un portafolio de productos y servicios según cada cliente.

### **Identificación de las actividades que se necesitan para vender los productos y servicios.**

Las acciones para vender los productos y servicios se resumen del proceso comercial descrito anteriormente. Entre ellas están: prospección, contacto inicial, seguimiento, presentación comercial, obtención de los requerimientos, registro de oportunidades, diagnóstico, confección de la oferta comercial, facturación, cobro de cartera y servicio posventa.

### Observar las funciones de los cargos para concluir las competencias requeridas.

Las funciones para el área de mercadeo y ventas se tomaron del Observatorio Laboral Colombiano. En el que se determinan, además, las normas de competencia según las áreas del perfil. Esta clasificación mejora el diseño de experiencia tanto académica como laboral, cuya información se determinará en los requisitos mínimos del perfil ocupacional. En consecuencia, en la tabla 21 se registran las competencias de la planta de personal requerida para el área de mercadeo y ventas de la empresa Infomark S.A.S.

**Tabla 21.**

Estructura de competencias para el área de mercadeo y ventas en Infomark.

<b>Competencia</b>	<b>Área del conocimiento</b>
• Comercializar productos y servicios según necesidades del cliente y los propósitos comerciales	Mercadeo
• Preparar la campaña comercial en virtud de los objetivos de comunicación	Mercadeo
• Concebir el mercado según la segmentación y pronóstico de ventas	Mercadeo
• Sondar clientes potenciales de acuerdo la estrategia de ventas	Mercadeo
• Gestionar el portafolio conforme los objetivos estratégicos	Mercadeo
• Responder las exigencias de los clientes de acuerdo con procedimiento y normativa vigente	Business Process Outsourcing-bpo
• Administrar los recursos financieros según los lineamientos del área respectiva	Finanzas
• Preparar las propuestas comerciales y la presentación de los beneficios del uso de bienes o servicios	Finanzas
• Calcular los costos de instalación y mantenimiento de equipos y servicios	Contabilidad y Finanzas
• Considerar costos de operación	Contabilidad y Finanzas
• Dirigir al equipo de ventas de acuerdo con la planeación y técnicas de control	Mercadeo
• Aplicar estrategias de mercadeo	Mercadeo
• Elaborar presupuestos	Contabilidad y Finanzas
• Ejecutar programas de inducción según los lineamientos de área respectiva	Talento Humano
• Ajustar el recaudo de caja según los lineamientos del área responsable	Finanzas
• Procesar los datos recolectados en el proceso comercial	Gestión Administrativa

**Nota:** principales competencias laborales según el área funcional o de conocimiento.

Fuente: Observatorio Laboral Colombiano OLC (2020)

### **Definir los patrones de competencia laboral para el cargo.**

El diseño del perfil se integra en el formato del perfil del cargo. En el cual se reúnen los elementos que se tendrán en cuenta para llevar a cabo el proceso de convocar, reclutar y seleccionar el personal idóneo para Infomark S.A.S. En la tabla 22 se describe la estructura de la herramienta para la definición del perfil por competencias para el área de mercadeo y ventas de Infomark.

**Tabla 22.**

Estructura del perfil por competencias para el área de mercadeo y ventas de Infomark.

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Identificación del cargo</b>	En este ítem se expresa la denominación que tendrá el cargo. El código con el cual se identificará y que servirá para otros procesos en el área de talento humano el cual fue tomado del Observatorio Laboral Colombiano, la dependencia a la cual pertenece y el nivel de cualificación donde se describen algunas características generales.
<b>Objeto general del cargo</b>	El objeto general establece la función principal del cargo, este brinda una orientación de cuáles actividades serán responsabilidad de las personas que lo ocupen.
<b>Requisitos mínimos</b>	En este apartado se describe las condiciones en términos de experiencias académicos y laborales previas que deben tener los aspirantes al cargo y que están directamente relacionadas con las funciones a realizar.
<b>Descripción de las funciones</b>	En el marco Nacional de Cualificación se describen de forma general las funciones que debe realizar continuamente el personal responsable del cargo y se clasifica si esta función es de tipo: Ejecución (e) Análisis (a) Dirección (d) Control (c)
<b>Competencias</b>	En este ítem se clasifican las competencias en generales y técnicas. Se evalúa el nivel que tendrá cada una en relación con la naturaleza del cargo, en alto, medio o bajo.
<b>Responsabilidades</b>	Se describen las responsabilidades que tendrá el personal y el nivel de relación en alto, medio o bajo. Por ejemplo, los bienes que tendrá a su disposición. El tipo de información que maneja y el relacionamiento que deberá sostener tanto con personal interno como externo.
<b>Requerimientos físicos y mentales</b>	Aquí se clasifican las capacidades que debe tener el trabajador en términos de carga física y carga mental, en cada aspecto se debe

**Exámenes de ingreso**

medir el porcentaje de dedicación que se tiene en el cargo. Esta información servirá como base para el área de seguridad y salud en el trabajo.

En este ítem final se reportan los exámenes que se deben realizar de forma periódica y que deben presentar al área de talento humano las personas que ocupan el cargo, quienes ingresan y /o se retiran.

**Nota:** elementos del perfil de cargos para el área de mercadeo y ventas de Infomark

S.A.S. Fuente: Chiavenato (2017)


En consecuencia, la figura 17 corresponde al formato de perfil del cargo para Infomark

S.A.S.

**Figura 17.**

Formato de perfil del cargo para Infomark S.A.S.

Fuente: Creación propia.


Formato de perfil de cargo		 <b>INFOMARK</b> INGENIERIA		
Fecha elaboración				
<b>Identificación del cargo</b>				
Denominación				
Nivel				
Dependencia				
<b>Objeto general del cargo</b>				
<b>Requisitos mínimos</b>				
<b>Descripción de las funciones</b>				
<b>Funciones</b>		<b>Periodicidad</b>		
<b>Competencias Generales</b>		<b>Nivel</b>		
		Alto	Medio	Bajo
<b>Competencias Técnicas</b>		Alto	Medio	Bajo
<b>Responsabilidades</b>		Alto	Medio	Bajo
<b>Requerimientos físicos y mentales</b>		<b>Porcentaje de dedicación</b>		
		0 - 25 %	25 - 50 %	50 - 75 %
<b>Carga física</b>				
<b>Carga mental</b>				
<b>Exámenes ocupacionales de ingreso</b>				
<b>Tipo</b>		<b>Requerido</b>		<b>No requerido</b>
<b>Observaciones</b>				
<b>Elaboró:</b>		<b>Revisó y aprobó</b>		

En aplicación de lo referido, en la figura 18 se registra la información correspondiente al cargo de Director Comercial para Infomark S.A.S.

**Figura 18.**

Perfil de cargo y manual de funciones del Director Comercial de Infomark.

Fuente: Creación propia.

Perfil de cargo y manual de funciones		 <b>INFOMARK</b> INGENIERÍA
<b>Fecha elaboración</b>		
<b>Identificación del cargo</b>		
<b>Denominación</b>	<b>Director Comercial</b>	
<b>Código</b>	6211	
<b>Dependencia</b>	Área de mercadeo y ventas	
<b>Nivel de cualificación</b>	Los deberes de esta ocupación son de alta responsabilidad de supervisión y un notable grado de autonomía y análisis evaluativo.	
<b>Objeto general del cargo</b>		
Supervisa y coordina las acciones de comercialización del portafolio de Infomark Ingeniería S.A.S.		
<b>Requisitos mínimos</b>		
Formación académica y experiencia laboral: Título de formación profesional y más dos (2) años de experiencia en áreas relacionadas. Ejecutivo de cuenta de ventas de tecnología de la información y las comunicaciones, gerente de cuenta, ingeniero de ventas, ingeniero de atención a clientes*, ingeniero de soporte* (Ventas), ingeniero de atención a corporativos*, Key Account Manager (KAM), ingeniero preventa, ingeniero de negocios, ejecutivo comercial, consultor corporativo, ejecutivo posventa, ejecutivo de tele mercadeo.		
<b>Descripción de las funciones</b>		
<b>Funciones (Marco Nacional de Cualificación)</b>	<b>Tipo de Función:</b> Ejecución (e) Análisis (a) Dirección (d) Control (c)	
Supervisar, planificar y coordinar los procedimientos de los vendedores	<b>c</b>	
Sondear nuevos clientes de acuerdo con el mercado objetivo y la estrategia de ventas	<b>e</b>	
Organizar al personal de ventas según la metodología de planeación y control	<b>c</b>	
Tabular los datos de investigación del mercado objetivo y los clientes actuales	<b>e</b>	
Proponer el plan de mercadeo según las metas del área	<b>a</b>	

Planificar, controlar las metas y el presupuesto del área	<b>d</b>			
Dirigir la atención a clientes según el programa de servicio	<b>a</b>			
Competencias Generales	Nivel			
	Alto	Medio	Bajo	
Evaluación y control de procesos		x		
Contacto interpersonal	x			
Persuasión	x			
Escucha participativa	x			
Comunicación efectiva	x			
Competencias Técnicas	Alto	Medio	Bajo	
Administración y gestión	x			
Matemáticas y lógica		x		
Otro idioma		x		
Mercadeo y ventas	x			
Atención al cliente	x			
Responsabilidades	Alto	Medio	Bajo	
Bienes y valores / Equipos de Computo	x			
Información portafolio de productos y servicios, presupuestos, bases de datos clientes.	x			
Relaciones interpersonales con el equipo comercial a cargo.	x			
Requerimientos físicos y mentales	Porcentaje de dedicación			
	0 - 25 %	25 - 50 %	50 - 75 %	75 - 100 %
Carga física				
Postura sedente		x		
Postura bípeda	X			
Posiciones mantenidas			x	
Cambio de postura	X			
Motricidad gruesa	X			
Motricidad Fina			x	
Habilidad manual		x		
Manejo y levantamiento de carga	X			
Carga mental				
Disponer información oral/escrita				x
Elaborar información oral/escrita				x
Análisis de datos e información				x
Entregar respuestas oportunas				x
Atención y servicio			x	
Concentración				x
Monotonía y Repetitividad		x		
Tareas de exactitud visomotora			x	
Tareas de precisión visomotora			x	
Capacidad para resolver problemas				x
Interpretación causa efecto				x
Valorización de la realidad				x
Exámenes ocupacionales de ingreso				
Tipo	Requerido		No requerido	
Médico general	x			
Visiometría	x			
Prueba de Audiometría	x			
Prueba de Espirometría	x			
Cuadro Hemático	x			
Prueba Glicemia	x			
Frotis de Sangre Periférico	x			
Rx de columna	x			

Observaciones:

Elaboró:


Revisó y aprobó:

En la figura 19 se describe el perfil del vendedor técnico.

### Figura 19.

Perfil de cargo y manual de funciones del vendedor técnico de Infomark.

Fuente: Creación propia.

Perfil de cargo y manual de funciones		 <b>INFOMARK</b> INGENIERÍA	
Fecha elaboración			
<b>Identificación del cargo</b>			
Denominación	Vendedor Técnico		
Código	6233		
Dependencia	Área de mercadeo y ventas		
Nivel de cualificación	Actividades muy diversas con autonomía y de criterio evaluativo, se requiere supervisión constante.		
<b>Objeto general del cargo</b>			
Comercializar bienes y servicios técnicos relacionados con informática y telecomunicaciones.			
<b>Requisitos mínimos</b>			
Formación académica y experiencia laboral: Título de Formación Profesional más un (1) año de experiencia, o un año (1) de educación superior, más dos (2) años de experiencia en áreas relacionadas. Profesionales de ventas de tecnología de la información y las comunicaciones, agente de ventas de tecnología de las comunicaciones, agente de ventas de tecnología de la información, consultor de ventas de tecnologías de la información, ejecutivo de cuenta de ventas de tecnología de la información y las comunicaciones.			
<b>Descripción de las funciones</b>			
<b>Funciones (Marco Nacional de Cualificación)</b>	<b>Tipo de Función:</b> Ejecución (e) Análisis (a) Dirección (d) Control (c)		
Detectar necesidades de los clientes y recomendar los servicios y productos apropiados.	<b>a</b>		
Responder a las exigencias de los clientes según el procedimiento técnico.	<b>e</b>		
Monitorear a los clientes según la metodología diseñada para tal fin.	<b>c</b>		
Acudir con los clientes en postventa para tratar problemas y facilitar soporte técnico.	<b>a</b>		
Participar en la propuesta de bienes o servicios para satisfacer necesidades exclusivas del cliente.	<b>e</b>		
Cotizar los costos de mantenimiento de equipos y prestación de servicios.	<b>a</b>		
Elaborar propuestas como parte del diagnóstico de bienes o servicios solicitados por el cliente.	<b>e</b>		
<b>Competencias Generales</b>	<b>Nivel</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Comprensión lectora		<b>x</b>	
Contacto interpersonal	<b>x</b>		
Convencimiento	<b>x</b>		
Escucha activa	<b>x</b>		
Comunicación efectiva	<b>x</b>		

<b>Competencias Técnicas</b>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Administración y gestión		x		
Matemáticas y lógica			x	
Otro idioma				x
Mercadeo y ventas		x		
Atención al cliente		x		
<b>Responsabilidades</b>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Bienes y valores / Equipos de cómputo y celular		x		
Información / Portafolio de productos y servicios, formatos de diagnóstico y cotización, bases de datos.		x		
Relaciones interpersonales / Relacionamiento directo con clientes reales y potenciales.		x		
<b>Requerimientos físicos y mentales</b>	<b>Porcentaje de dedicación</b>			
	<b>0 - 25 %</b>	<b>25 - 50 %</b>	<b>50 -75 %</b>	<b>75 - 100 %</b>
<b>Carga física</b>				
Postura sedente		n.a.		
Postura bípeda			x	
Posiciones mantenidas		X		
Cambio de postura			x	
Motricidad gruesa		X		
Motricidad fina			x	
Habilidad manual			x	
Manejo y levantamiento de carga		X		
<b>Carga mental</b>				
Disponer información oral/escrita				x
Elaborar información oral/escrita				x
Análisis de datos e información				x
Entregar respuestas oportunas			x	
Atención y servicio			x	
Concentración				x
Monotonía y Repetitividad		x		
Tareas de exactitud visomotora		x		
Capacidad para resolver problemas			x	
Interpretación causa efecto			X	
Valoración de la realidad				x
<b>Exámenes ocupacionales de ingreso</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Requerido</b>		<b>No requerido</b>	
Médico general	X			
Visiometría	X			
Prueba de Audiometría	X			
Prueba de Espirometría			x	
Cuadro Hemático	X			
Prueba Glicemia	X			
Frotis de Sangre Periférico			x	
Rx de columna	X			
Observaciones				
<b>Elaboró:</b>		<b>Revisó y aprobó</b>		

## Gestión del talento humano

Una vez determinado el perfil ocupacional de los cargos relacionados al área de mercadeo y ventas se propone el siguiente proceso para la administración del talento humano. Como se observa, incluye actividades como: reclutamiento, selección y contratación para los puestos en mención.

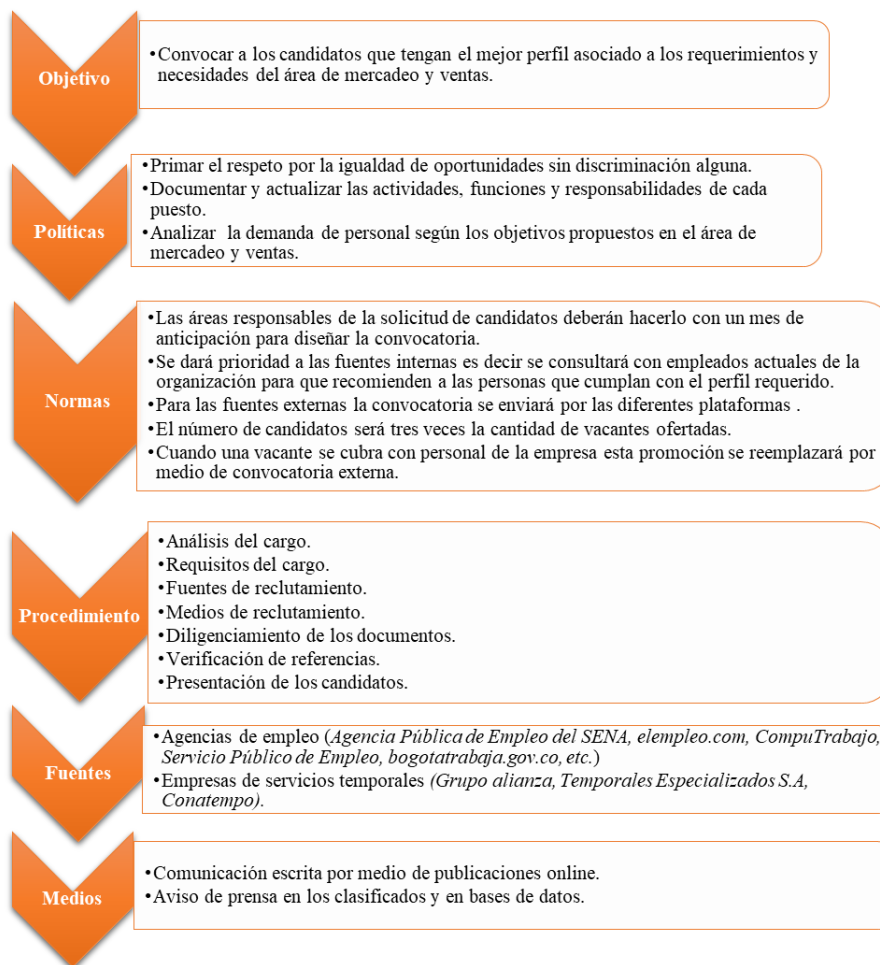
### Reclutamiento.

En la figura 20 se describe el proceso de reclutamiento para el área de mercadeo y ventas de Infomark.

### Figura 20.

Proceso de reclutamiento para el área de mercadeo y ventas en Infomark.

Fuente: Chiavenato (2017)



## Selección.

En la figura 21 se registran las generalidades del proceso de selección para el área de mercadeo y ventas de Infomark.

### Figura 21.

Proceso de selección para el área de mercadeo y ventas en Infomark.

Fuente: Chiavenato (2017)



### *Instrumentos de selección.*

Una vez se revisen las hojas de vida de los candidatos y se haga la verificación de las referencias, tanto laborales como personales, el paso por seguir es la aplicación de las pruebas.

Los instrumentos de selección que se proponen para Infomark son la competencia laboral que pretende medir las capacidades que tiene el aspirante con respecto al perfil del cargo.

También se propone una prueba conductual y de actitud que pretende conocer el desempeño del candidato en el área de mercadeo y ventas.

Por último, se presenta el formato de entrevista estructurada. Allí se pretende profundizar en las habilidades que tiene esta persona con respecto a los procesos y procedimientos diseñados para el cargo según el manual de funciones.

#### *Prueba competencia laboral.*

En la prueba de competencia laboral se evalúan ocho aspectos, entre los cuales están responsabilidad y auto gestión o independencia en la acción de las funciones. El liderazgo que debe tener el candidato, la motivación de logro, en especial para alcanzar los fines trazados, e inteligencia social dado que el trabajo en equipo es una situación constante. La autonomía en la toma de decisión, el arbitraje y la alianza con los demás procesos de Infomark S.A.S.

#### *Entrevista estructurada.*

La aplicación de la entrevista grupal ayuda a conocer otras facetas del candidato con respecto a las funciones que se ajustan al perfil del cargo solicitado. Las preguntas de la entrevista se enfocan en cuál es la actitud frente a diversos hechos que pueden vivir las personas del área mercadeo y ventas. En relación con el cliente, la forma de abordarlo y cómo se prepara una estrategia de atención que tenga como meta concretar ventas. Además, la motivación para el aprendizaje continuo y el conocimiento general que se pueda tener del cliente potencial, incluso el trato de objeciones o desinterés por parte de este.

*Prueba conductual – actitudinal.*


En el proceso de selección es indispensable conocer la actitud y el comportamiento de los candidatos. En esta prueba se pretende conocer el desempeño de cada uno de ellos al medir la forma en que se expresan y se comunican ante un público objetivo.

Entre los aspectos a valorar más importantes aquí están la comunicación asertiva que debe tener el candidato. La expresión corporal, la actitud para presentar los productos y servicios de informar y la capacidad para concretar ventas. En la figura 22 se observa el formato de prueba conductual – actitudinal sugerido para el proceso de selección de personal de Infomark SAS.

**Figura 22.**

Formato de prueba conductual – actitudinal proceso de selección de personal.

Fuente: Creación propia.

<b>Prueba conductual- actitudinal</b>		 <b>INFOMARK</b> INGENIERIA				
<b>Fecha:</b>						
<b>Nombre aspirante:</b>						
<b>Cargo:</b>						
<b>Objetivo:</b> Evaluar el desempeño de los aspirantes en la técnica de ventas del portafolio de Infomark S.A.S.						
<b>Instrucciones:</b> Calificar el desempeño de los aspirantes de 1 a 5, siendo 1 la peor ponderación y 5 la mejor.						
<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Explicar algún tema.	Compartir conocimientos sobre un tema específico.					
Responder preguntas del tema	Evaluar la capacidad para resolver inquietudes.					
Vender algún objeto o concepto	Conocer la capacidad para cerrar una venta.					
Describir los pasos de venta.	Explicar los pasos de un proceso de ventas.					
<b>Observaciones</b>						
<b>Elaboró:</b>		<b>Revisó y aprobó</b>				

Las actividades propuestas para medir el desempeño del aspirante plantean primero que expliquen un tema cualquiera. En este ítem se permite al aspirante enseñar como comparte un saber y la capacidad que tiene para comunicarlo a su público objetivo. Esto facilitará el proceso de explicación de los productos y servicios de la empresa.


Después se solicita que simulen vender algún objeto o servicio. Esta acción permite conocer las capacidades que tiene el candidato para presentar los elementos del portafolio, además identificar la habilidad para concretar la venta.

Finalmente, se le pide explicar los pasos del proceso que generalmente utiliza para vender. Esto con el fin de asociar la experiencia del aspirante con el proceso comercial que se ha diseñado para Infomark S.A.S. En la figura 23 se registra la información de la prueba de competencia laboral y corresponde al formato propuesto para Infomark.

### Figura 23.

Formato de prueba de competencia laboral.

Fuente: Creación propia.

<b>Prueba competencia laboral</b>					
					
<b>Fecha:</b>					
<b>Cargo:</b>					
<b>Objetivo:</b> Evaluar el perfil laboral de los aspirantes según ocho aspectos asociados a la competencia laboral solicitada.					
<b>Instrucciones:</b> A continuación encontrará 55 ítems a evaluar. Por favor marcar con una X la opción que corresponda a su perfil laboral.					
Responsabilidad	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
1. Se me dificulta crear rutinas.					
2. Doy preferencia al trabajo sobre otras facetas de mi vida.					
3. Adelanto los plazos de entrega.					
4. Uso mi tiempo en tareas grupales, verificando que el trabajo es el esperado.					
5. Ajustarse a las normas es la mejor forma lograr el objetivo					
6. Ocupo tiempo adicional al horario laboral en mi trabajo.					
Autogestión	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre

7. Soy más eficiente cuando organizo mi propio trabajo.					
8. Mis compañeros me han preguntado para resolver inquietudes.					
9. Apresuro el tiempo para terminar mis actividades.					
10. No recuerdo la ubicación de algunas cosas.					
11. He recibido reconocimiento por los resultados de mi trabajo.					
12. He sido despedido.					
13. No me alcanza el tiempo.					
<b>Liderazgo</b>	<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>A veces</b>	<b>A menudo</b>	<b>Siempre</b>
14. En reuniones de trabajo con el equipo, guardo silencio					
15. En reuniones mis compañeros esperan que participe.					
16. No es de mi interés ser líder.					
17. En trabajos grupales, soy el que dirige la situación.					
18. Me es incómodo dar órdenes.					
19. Cuando no hay participación, tomo la iniciativa.					
20. He sido líder en equipos de trabajo.					
<b>Motivación de logro</b>	<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>A veces</b>	<b>A menudo</b>	<b>Siempre</b>
21. Trato de que mi trabajo sea sobresaliente al de los demás.					
22. Elijo objetivos realistas y alcanzables así sean menos rentables.					
23. Equiparo mis trabajos con el de los demás para mejorar.					
24. Mejor los retos difíciles con grandes beneficios, aunque pueda fracasar					
25. Lograr un segundo lugar me satisface.					
26. Generalmente no compito					
27. Prefiero no tener trabajos monótonos					
<b>Inteligencia social</b>	<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>A veces</b>	<b>A menudo</b>	<b>Siempre</b>
28. No sé cómo comportarme en situaciones sociales.					
29. Soy claro al comunicarme, aunque ofenda a alguien sin querer.					
30. No sé cómo actuar cuando veo a alguien llorar.					
31. No suelo decir cosas positivas de mí.					
32. Mi comportamiento es diferente según la persona con la que interactúo.					
33. Hago demostraciones de afecto.					
34. Con algunas personas siento que no "encajo".					
<b>Autonomía</b>	<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>A veces</b>	<b>A menudo</b>	<b>Siempre</b>
35. No comparto mis problemas.					
36. En problemas, prefiero solucionarlo solo.					
37. Comparto las decisiones a pesar de que finalmente yo tome la decisión.					
38. Se me facilita más trabajar solo que en equipo.					
39. Al iniciar una tarea, consulto a otros con el fin de hacerla bien.					
40. Escucho a otras personas antes de tomar una decisión.					


41. Tomo decisiones según mi análisis, aunque otros piensen diferente.					
<b>Arbitraje</b>	<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>A veces</b>	<b>A menudo</b>	<b>Siempre</b>
42. Acepto otros puntos de vista por muy diferentes que sean a los míos.					
43. Soy inquebrantable en mis planteamientos.					
44. Aunque tarde más tiempo, tomo determinaciones que todos apoyen.					
45. Generalmente tengo razón en mis puntos de vista.					
46. Apruebo lo que dicen otros, sin importar que no me agraden.					
47. Renuncio a situaciones importantes para alcanzar objetivos.					
48. En reuniones hablo al final para escuchar a todos los demás.					
<b>Cooperación</b>	<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>A veces</b>	<b>A menudo</b>	<b>Siempre</b>
49. Brindo mi esfuerzo para el éxito de la organización sin llevarme el crédito.					
50. Comparto la información de trabajo con los superiores, pero no con iguales.					
51. He sentido que se han aprovechado de mi esfuerzo.					
52. Busco resolver una duda a pesar de no tener demasiado tiempo.					
53. Evito entregar toda la información que tengo para no perjudicarme.					
54. Comparto toda la información sobre mis actividades con los demás.					
55. Cada quien debe atender sus responsabilidades.					
Observaciones:					
<b>Elaboró:</b>			<b>Revisó y aprobó</b>		

La figura 24 es el formato de entrevista propuesto para Infomark.

### Figura 24.

Formato para la entrevista en el proceso de selección de personal.

Fuente: Creación propia.

<b>Formato de entrevista</b>		 <b>INFOMARK</b> INGENIERIA
<b>Fecha:</b>		
<b>Nombre aspirante:</b>		
<b>Cargo:</b>		
<b>Entrevistador:</b>		
<b>Objetivo:</b>	Identificar las capacidades individuales de los aspirantes para el cargo de vendedor técnico	

<b>Instrucciones:</b>	En cada pregunta hacer las anotaciones pertinentes en el espacio de comentario con respecto a la respuesta que emite el aspirante
<b>¿Cómo investiga y qué información busca de un futuro cliente antes de una llamada o reunión?</b>	
Comentario:	
<b>¿Cuál es la mejor técnica de entablar una relación con un cliente potencial?</b>	
Comentario:	
<b>¿Cuál es la primera pregunta por excelencia para hacer a un cliente potencial?</b>	
Comentario:	
<b>¿Qué rol juegan las redes sociales en su proceso de venta?</b>	
Comentario:	
<b>¿Qué tan importantes son los contenidos en su proceso comercial?</b>	
Comentario:	
<b>¿Cómo tratar las objeciones de los prospectos?</b>	
Comentario:	
<b>¿Cuándo deja de insistirle a un cliente?</b>	
Comentario:	
<b>En términos comerciales, ¿Cómo ha sobrellevado una racha perdedora?</b>	
Comentario:	
<b>En el proceso comercial, ¿Cuál es la parte o momento que menos le gusta?</b>	
Comentario:	
<b>¿Cuáles son los tres calificativos principales que deberían tener un asesor o vendedor?</b>	
Comentario:	
<b>Según lo que conoce de la empresa, ¿Qué cree que Infomark podría hacer mejor?</b>	
Comentario:	
<b>Según lo que conoce de la empresa, ¿Cómo aporta valor Infomark al cliente?</b>	
Comentario:	
<b>Describe el perfil de un director comercial idóneo</b>	
Comentario:	

<b>Al ser contratado para este cargo, ¿Qué haría en su primer mes de trabajo?</b>	
Comentario:	
<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó y aprobó</b>

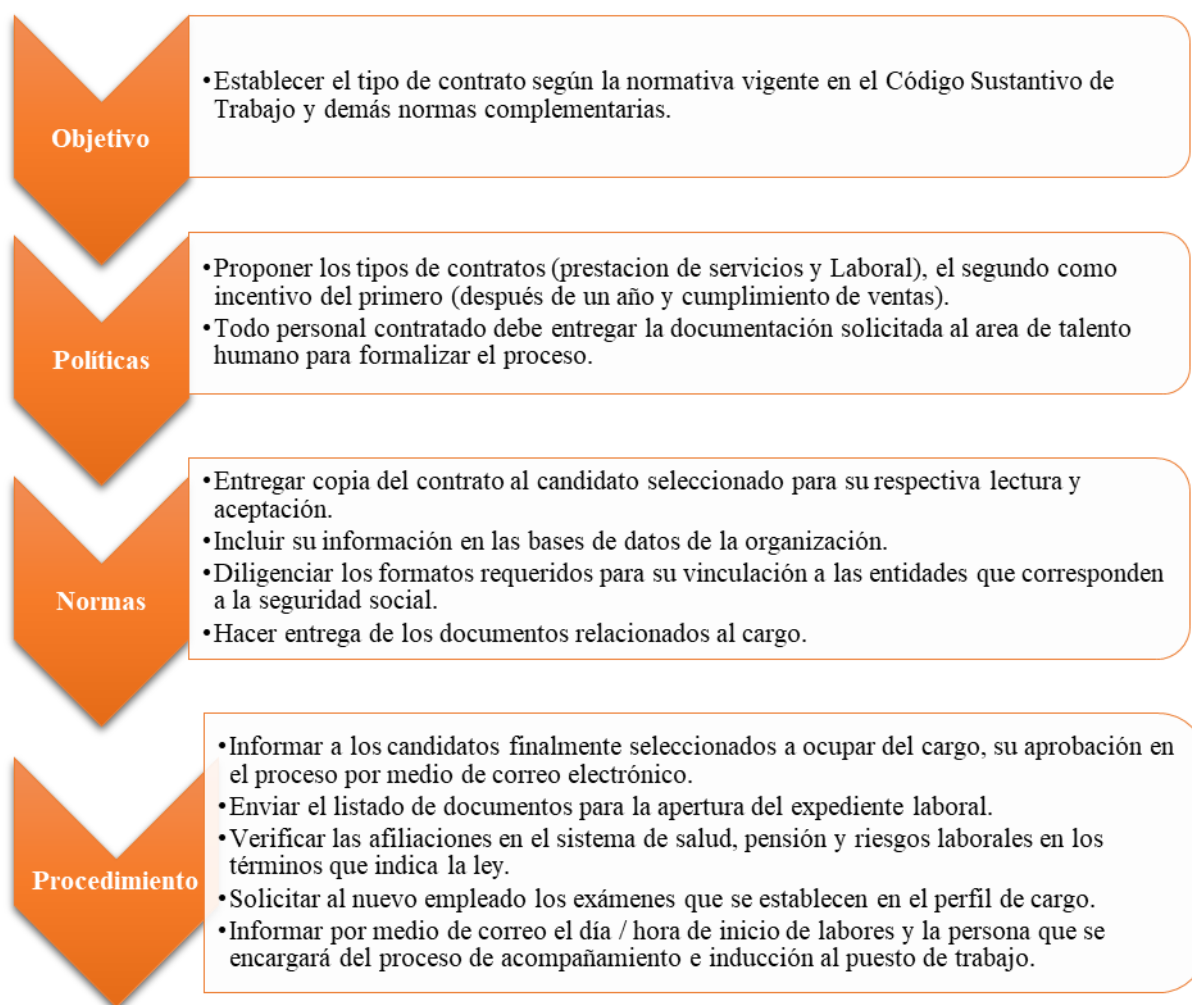
En la figura 25 se registran las generalidades del proceso de contratación del personal del área de mercadeo y ventas de Infomark.

### Figura 25.

Proceso de contratación para el área de mercadeo y ventas en Infomark.

Fuente: Chiavenato (2017)

#### Contratación.



### **Plan de comisiones e incentivos.**

La contraprestación en el área comercial tendrá en cuenta un salario básico que será el mínimo determinado en la ley y las comisiones del 10% sobre la utilidad bruta del negocio concretado. El objeto es vender todos los productos y servicios del portafolio.

Adicionalmente, se propone un plan de incentivos que tiene como fin principal motivar a los asesores comerciales a cumplir las metas proyectadas al premiar su labor. Otros propósitos son:

- Ampliar las ventas a nuevos mercados
- Mejorar el clima laboral
- Estimular cumplimiento de metas en el período
- Mejorar habilidades de ventas
- Mejorar ventas del período
- Tener empleados comprometidos con su trabajo
- Valorar las capacidades de los empleados
- Crecimiento de la empresa
- Asesorar con esmero a los clientes
- Superación personal y profesional

La propuesta de incentivos está orientada hacia el logro de los objetivos propuestos para el área de mercadeo y ventas. Se propone el esquema de incentivos que se ilustra en la figura 26, en el que se describen los aspectos en los que se desea la empresa debe centrar la motivación para el equipo de trabajo. Estos estímulos son: integración, reconocimiento, autorrealización profesional, seguridad y protección.

**Figura 26.**

Plan de incentivos en Infomark S.A.S.

Fuente: Creación propia

**Evaluación del desempeño.**

Con el diseño de los perfiles del cargo del área de mercadeo y ventas de Infomark S.A.S. se propone la evaluación del desempeño para los empleados que desarrollen estas funciones. La evaluación del desempeño es un proceso sistemático, donde se evalúa la labor de cada uno de los integrantes del área. Para ello se plantea un método, un área líder de la evaluación y el instrumento idóneo para llevarlo a cabo. Como otros objetivos la evaluación de desempeño pretende:

- Mejorar el clima organizacional.
- Propiciar que los trabajadores asuman sus responsabilidades.
- Democratizar la gestión en Infomark S.A.S.
- Generar una expectativa constante de aprendizaje e innovación.

### ***Responsabilidades en la evaluación.***

Esta actividad de evaluación tendrá como responsable a varios grupos de la compañía, los directivos, el equipo de trabajo y el evaluado. Se debe, además, tener en cuenta los siguientes aspectos:

El primer responsable del proceso de evaluación será el gerente de Infomark S.A.S. Quien liderará el proceso junto con el director comercial para la evaluación de los vendedores técnicos.

La evaluación del director comercial quedará directamente en manos del gerente e incluirá la opinión del equipo de trabajo.

Otro responsable directo del proceso será el empleado, quien aportará las evidencias que muestren su desempeño y participa activamente del proceso de evaluación. Como tercer encargado se propone el equipo de trabajo, quienes mediante consenso calificarán a cada uno del grupo. En la figura 27 se registran los responsables del proceso de evaluación del desempeño en Infomark.

### **Figura 27.**

Responsables del proceso de evaluación del desempeño en Infomark S.A.S.

Fuente: (Chiavenato,2017)



### ***Evaluación del desempeño 360 grados.***

La forma en que se realizará la evaluación del desempeño tendrá en cuenta varios aspectos. Estos asisten al proceso y permitirán la objetividad en el logro obtenido:

- Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos.
- Formulación de objetivos mediante consenso.
- Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados en conjunto.

La metodología de evaluación se contemplará como un proceso flexible y simple. Donde existe consenso por parte de los involucrados al ser un proceso pactado y previamente socializado para el área de mercadeo y ventas.

Este enfoque es de retroalimentación para realizar procesos de mejora continua en relación con las capacidades del evaluado. Forja la necesidad de capacitación constante, mejora de procesos internos, de trabajo en equipo y clima organizacional.

La evaluación de 360° hace mención del contexto en el que se encuentra el evaluado. Esta tiene en cuenta el entorno de trabajo en el que se incluyen: el dictamen de los gerentes, el equipo de trabajo, los subordinados en caso de tener personas a cargo, la opinión de los clientes para quienes tienen contacto directo con ellos y, crucial, la autoevaluación del trabajador.

La aplicación de la evaluación se llevará a cabo con el formato que se registra como figura 28, que será diligenciado por todas las partes involucradas. Se evaluará cada ítem con una calificación de 1 a 5, donde este último es la mejor ponderación.

**Figura 28.**

Formato de evaluación del desempeño 360° en Infomark S.A.S.

Fuente: Chiavenato (2017)

<b>Formato de evaluación 360°</b>						
<b>Datos del evaluado:</b>		<b>Fecha:</b>				
<b>Nombre:</b>	<b>Evaluadores:</b>					
<b>Área:</b>	<b>Jefe inmediato__ Equipo de trabajo__ Autoevaluación__</b>					
<b>Cargo:</b>	<b>Otro__</b>					
<b>Competencias por evaluar</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>	<b>No Aplica</b>
<b>Comunicación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>n.a.</b>
Intercambia información y datos de forma eficaz y asertiva.						
Escucha activamente y es receptivo a otros puntos de vista.						
Presta interés a las indicaciones.						
Se expresa de forma escrita con precisión.						
Transmite ideas con respeto hacia los demás.						
Contribuye al diálogo de manera franca y directa.						
<b>Trabajo en equipo</b>						
Se expone como un integrante activo en el grupo.						
Estimula al equipo para el cumplimiento de metas.						
Ofrece su saber, capacidad y experiencia.						
Comparte el éxito de logros con el equipo.						
<b>Resolución de problemas</b>						
Se documenta de varias fuentes para asumir decisiones.						
Se centra en asuntos cruciales para la resolver problemas.						
Propone flexibilidad ante los cambios del entorno.						
Analiza todos los escenarios antes de actuar						
Preserva la tranquilidad ante las dificultades.						

<b>Mejora continua</b>						
Plantea nuevos procedimientos y técnicas.						
No se opone a las ideas de los demás compañeros.						
Propone otras maneras de llevar cabo las actividades.						
Se esfuerza por innovar con ideas al equipo.						
<b>Enfoque en el cliente</b>						
Establece relación con clientes a mediano y largo plazo.						
Se concentra en la satisfacción de los clientes.						
Se preocupa por dar valor agregado a su servicio						
Entiende las expectativas y necesidades del cliente.						
Procura tener imagen favorable ante el cliente.						
<b>Pensamiento estratégico</b>						
Entiende los posibles efectos de sus decisiones						
Establece metas y objetivos realizables.						
Posee visión organizacional para el crecimiento.						
Sus acciones se relacionan con el plan estratégico						
<b>Enfoque a resultados</b>						
Detecta y saca provecho de las oportunidades.						
Mantiene alto grado de desempeño.						
Se preocupa por el logro de objetivos personales						
<b>Observaciones:</b>						
<b>Elaboró:</b>				<b>Revisó y aprobó:</b>		

### **Programa de Capacitación para el área comercial de Infomark Ingeniería S.A.S.**

Formar al personal es una actividad que debe estar siempre entre las metas de la organización. A continuación, se presenta la propuesta de capacitación para el área comercial según el diagnóstico interno que se realizó.

Este programa surge a partir del logro del ciclo de capacitación. En la figura 29 se describe el programa de capacitación propuesto, en el cual, en primer momento se detectan las necesidades previas, enseguida se diseña el programa de capacitación que dé respuesta a esas faltas, luego se planea la capacitación y al final se evalúan los resultados de esta.

**Figura 29.**

Estructura del programa de capacitación para Infomark Ingeniería S.A.S.

Fuente: (Chiavenato, 2017)



**Detección de necesidades de capacitación.**

Las necesidades de capacitación pueden tener varias raíces. Por ejemplo, el análisis interno de las áreas funcionales, la revisión de los perfiles laborales y el análisis de las causas de quejas y reclamos. El formato que se presenta en la figura 30 es una herramienta que ayuda organizar las necesidades de capacitación que se identificaron en la empresa. En él se describe el problema raíz que la origina, las causas centrales de ese problema y qué efectos suscitan.

El formato presenta el curso que se requiere, qué duración tendrá, cuáles serán las fechas de inicio y finalización, quiénes y cuántos eran los participantes. Además, se determina si el instructor es interno externo y se evalúa la prioridad de ejecución de la capacitación.

**Figura 30.**

Formato para identificar las necesidades de capacitación en Infomark S.A.S.

Fuente: Creación propia.

<b>Identificación de necesidades de capacitación</b>			
<b>Fecha elaboración</b>			
<b>Problema</b>			
<b>Causas principales</b>	<b>Efectos principales</b>		
<b>Meta</b>			
<b>Nombre del curso</b>			
<b>Duración estimada</b>			
<b>Fecha de inicio</b>		<b>Fecha de finalización:</b>	
<b>Nº participantes</b>		<b>Instructor interno/ externo</b>	
<b>Prioridad</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
<b>Observaciones</b>			
<b>Elaboró</b>		<b>Revisó y aprobó</b>	

### Diseño y planificación de la capacitación.


En el diseño y planeación de la formación en primera medida se debe describir el logro que se desea alcanzar. Luego el modo de aprendizaje, los responsables tanto de la planeación de la capacitación como de llevarla a cabo y los recursos que se necesitan para ejecutarla.

Para el proceso de planeación se tendrá en cuenta la lista de verificación. Para ello se debe tener en cuenta el nombre del curso y la fecha a realizar. Adicional, se evaluarán varios ítems que permitan hacer el seguimiento a cada una de las actividades planeadas. El formato que se presenta como figura 31 ayudará a que la planeación de la formación cumpla con las expectativas y aporte al objetivo propuesto.

#### Figura 31.

Formato de alistamiento para capacitaciones en Infomark S.A.S.

Fuente: Creación propia.

Formato de alistamiento para capacitaciones					
 <b>INFOMARK</b> INGENIERIA					
Nombre capacitación:					
Fecha de realización:					
Responsable:					
Nº	Item	Fecha terminación	Pendiente	Realizado	No aplica
1	Descripción actividad				
2	Seleccionar e invitar a los participantes				
3	Coordinar la participación del (los) instructor(es)				
4	Recopilar o elaborar material de apoyo				
5	Reservar el lugar para la capacitación				
6	Coordinar disponibilidad de equipos				
7	Coordinar materiales para el curso				
8	Coordinación de refrigerios				
9	Coordinar transportes de instructores externos				

10	Confirmar asistencia de participantes				
11	Aplicar las evaluaciones				
12	Procesar evaluaciones				
13	Elaborar informe de la capacitación				
Observaciones					
Elaboró:			Revisó y aprobó:		

***Plan anual de capacitación Infomark Ingeniería S.A.S.***

Para llevar a cabo el plan anual de capacitación se tendrá en cuenta el formato que se presenta como figura 32, en el que se describen las temáticas según el problema identificado. Incluidos el objetivo a alcanzar, quiénes serán los asistentes, la metodología a aplicar y el lugar donde se llevará a cabo.

**Figura 32.**

Formato plan anual de capacitaciones de Infomark S.A.S.

Fuente: Creación propia.

Plan anual de capacitación Fecha _____										
Nº	Tema - Capacitación	Objetivo	Participantes	Facilitador		Fecha estimada	Metodología	Duración	Lugar	Responsable
				Int	Ext					
Observaciones:										
Elaboró:					Revisó y aprobó:					

### **Ejecución del programa de capacitación.**

Según el diagnóstico interno se proponen las siguientes temáticas a trabajar. En el [Anexo G](#) se encuentra el formato de Plan anual de capacitación diligenciado.

#### ***Proceso comercial.***

Al reorganizar los procesos del área de mercadeo y ventas y darle un orden lógico, las personas responsables de estas funciones puedan tener clara la dinámica de este proceso. Esto con el fin de cumplir con las metas organizacionales que están centradas en ofrecer a los clientes un valor agregado y calidad del servicio.

La capacitación del proceso comercial es un paso inicial para la implementación del área de mercadeo y ventas. Como inducción es esencial que todas las personas de la empresa comprendan las actividades del proceso y, más importante, dar cumplimiento y seguimiento a esta propuesta.

#### ***Resolución de conflictos.***

Como estrategia para mejorar el clima organizacional en Infomark S.A.S. se propone el curso en resolución de conflictos. En él se trabajará cómo prevenir y resolver los inconvenientes que se presentan en la empresa, allí se pretende crear tácticas para precisar los conflictos y aplicar mecanismos de solución para evitar mayores consecuencias a futuro.

#### ***Cableado estructurado.***

Esta capacitación técnica está ideada para que todos los integrantes del área de mercadeo y ventas conozcan los principios del cableado estructurado. Esto es la base para la oferta de productos y servicios de la empresa. Este curso está basado en el diseño y construcción de redes internas de TIC y su infraestructura, según las normas de las comunicaciones en Colombia.

### ***Servicio al cliente.***

La temática de servicio al cliente es una capacitación técnica en la que los responsables del área de mercadeo y ventas conocerán la propuesta del programa servicio al cliente. Esta busca la fidelización de los mismos a partir de una nueva experiencia de servicio.

El propósito es que el servicio al cliente se comprenda como un proceso estandarizado en la organización. En la que la fidelización surge a partir del cumplimiento de las expectativas que tienen los clientes con los productos y servicios de Infomark Ingeniería S.A.S.

### ***Plan de sesión.***


Las actividades de formación se deben estructurar en el formato de plan de sesión que se muestra como figura 33. En él se identifican, en otros aspectos: la fecha, el objetivo, la duración que tendrá la clase, la herramienta tecnológica principal que se utilizará, el número de participantes y a que área pertenece dentro de la organización.

Luego se describe la sesión en tres momentos específicos que son: inicio, desarrollo y cierre. Además, se presentan las actividades que el instructor realizará en un tiempo propuesto para cada una de ellas, la técnica didáctica a emplear y qué material de apoyo necesitará para ello.

### **Figura 33.**

Formato de plan de sesión para las capacitaciones en Infomark S.A.S.

Fuente: Creación propia.

Plan de sesión N° Tema: _____			
			
Identificación de la sesión formativa			
Fecha		Herramienta tecnológica	
Objetivo		Número de	

		participantes	
Duración		Dependencia o área	
<b>Desarrollo de la sesión</b>			
<b>Momento de la sesión</b>	<b>Descripción de actividades</b>	<b>Tiempo propuesto</b>	<b>Técnica didáctica</b>
Inicio			
Desarrollo			
Cierre			
Observaciones:			
Elaboró:		Revisó y aprobó:	


### Ejecución de la capacitación.

Para llevar a cabo la implementación de las capacitaciones se utilizará el cronograma que corresponde la figura 34. En este formato se describe el curso y las temáticas que tendrá cada una de las capacitaciones, la duración en horas y en cuáles meses y semanas se llevarán a cabo.

### Figura 34.

Cronograma para la ejecución del programa de capacitación en Infomark.

Fuente: Creación propia.

Cronograma de capacitaciones Infomark Ingeniería S.A.S.														 <b>INFOMARK</b> INGENIERÍA	
Programas de capacitación	Temáticas	Duración (Horas)	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	agos	sept	oct	nov	dic	
	semanas		1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	
	<b>Inducción</b>														
	<b>Clima organizacional</b>														
	<b>Capacitación técnica</b>														
Observaciones:															
Revisó y aprobó		Elaboró													

### **Evaluación.**

Por último, en el programa de capacitación para Infomark S.A.S. está la evaluación de los resultados del proceso. Esta se efectuará desde dos puntos de vista, uno es la evaluación del aprendizaje y el otro la evaluación de la capacitación.


#### ***Evaluación del aprendizaje.***

En toda formación que la empresa lleve a cabo se deberá evaluar a los asistentes para precisar si se cumple el objetivo fijado en este programa. En la evaluación del aprendizaje se utilizará el formato que se registra como figura 35, en el que el capacitador deberá incluir las preguntas del tema tratado con opción de respuesta múltiple. En este se debe escribir la fecha de la capacitación, el nombre de la persona que responde la prueba y el cargo que tiene en Infomark. Al frente de cada pregunta se debe registrar la cantidad de puntos que obtuvo y al final se presenta el resultado total.

### **Figura 35.**

Formato de evaluación del aprendizaje en Infomark S.A.S.

Fuente: Creación propia.

<b>Evaluación del aprendizaje</b>	
	
<b>Objetivo:</b> Evaluar el conocimiento adquirido por parte de los participantes en las capacitaciones programadas por Infomark Ingeniería S.A.S.	
<b>Fecha</b>	
<b>Nombre de la capacitación</b>	
<b>Nombre del empleado</b>	
<b>Nº documento</b>	
<b>Cargo</b>	
Instrucciones: Marque con una X la opción que considere es la respuesta correcta a cada enunciado.	
1.	Puntos:
2.	Puntos:

3.	Puntos:
4.	Puntos:
5.	Puntos:
6.	Puntos:
7.	Puntos:
8.	Puntos:
9.	Puntos:
10	Puntos:
Resultado final:	
Observaciones:	
<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó y Aprobó:</b>

### *Evaluación de la capacitación.*


Una vez concluya la capacitación se extenderá a los participantes un formato, como el que se observa en la figura 36, para que se valoren dos aspectos. La gestión de la acción, en la cual se valora todo el proceso de planeación del curso, que incluyen las tareas logísticas y la relación del tema con el desempeño o las funciones de los participantes. El otro aspecto es la idoneidad de la persona que lidera, el manejo del tema, la disposición y el trato con los asistentes.

El objeto de esta evaluación es mejorar la validez de la formación con las metas del talento humano y las metas de la empresa, en especial con el área de mercadeo y ventas. El proceso de formación está sujeto a la prueba de desempeño, a cambios en el mercado y a la valoración y expectativas de los clientes.

**Figura 36.**

Formato de evaluación de las capacitaciones en Infomark S.A.S.

Fuente: Creación propia.

<b>Evaluación actividades de capacitación</b>					
					
<b>Objetivo:</b> Conocer y valorar su opinión respecto a la actividad de capacitación en la que usted participó.					
<b>Fecha</b>					
<b>Nombre del curso</b>					
<b>Responsable (facilitador)</b>					
<b>Empresa</b>					
<b>Instrucciones:</b> Evalúe cada ítem en cuanto a la gestión de la actividad y el desempeño del facilitador marcando una X según corresponda.					
N°	Gestión de la actividad	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Programación y convocatoria de la actividad				
2	Calidad del material entregado				
3	Aspectos logísticos: lugar, alimentación, equipos, etc.				
4	Logro de objetivos propuestos para esta actividad				
5	Satisfacción de expectativas				
6	Utilidad de la actividad en su desempeño				
N°	Facilitador	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
7	Dominio del tema				
8	Claridad y coherencia para comunicar de manera didáctica el tema				
9	Disposición para responder preguntas				
10	Adecuación de la metodología para presentar el tema				
11	Relación y trato con los participantes				
12	Puntualidad y manejo del tiempo durante la presentación				
Observaciones					
Elaboró:			Revisó y aprobó:		

### Portafolio de productos y servicios

El diseño del portafolio de productos y servicios para la compañía Infomark Ingeniería S.A.S. se hizo por medio de la página web [www.flipsnack.com](http://www.flipsnack.com). Para su contenido se utilizó la información de la página web de la empresa y se puede visualizar en el siguiente enlace <https://www.flipsnack.com/lcamachoa/infomark-ingenier-a-sas.html>, la ventaja de esta herramienta es que la compañía puede compartir el portafolio por todos los canales de comunicación y de atención propuestos en el programa de servicio al cliente. En la figura 37 se observa la portada el portafolio.

#### Figura 37.

Portada del portafolio de productos y servicios para Infomark S.A.S.

Fuente: Creación propia.



En la figura 38 se registra la presentación de Infomark S.A.S. que se incluye en el portafolio de productos y servicios.

**Figura 38.**

Presentación de la empresa Infomark en el portafolio de productos y servicios.

Fuente: Creación propia.



En la tabla 23 se registran los productos y servicios que ofrece Infomark.

**Tabla 23.**

Listado de productos y servicios de Infomark Ingeniería S.A.S.

Servicios	Productos
• Soporte de servicio.	• Cámaras digitales e IP.
• Soporte predictivo, preventivo y correctivo.	• Lector de huella Finger
• Administración de software y comunicaciones.	Touch.
• Telefonía digital IP.	• Suministros y accesorios.
• Distribuidores autorizados de software.	• Repuestos.
• Redes y comunicaciones.	• Estaciones de trabajo.
• Instalación y soporte de infraestructura (ductería, gabinetes y racks de comunicación).	• Hardware.
• Traslados o ampliaciones de estructuras.	• Librerías.
	• Storage.

- Obra Civil.

**Nota:** Clasificación del portafolio de Infomark en productos y servicios.

Fuente: Infomarkingenieria.com – Creación propia.

### **Soporte de servicio.**

El soporte predictivo, preventivo y correctivo se aplica para cualquier componente de la infraestructura, la cual se puede fraccionar en otras especialidades. A partir del diagnóstico, la empresa ofrece paquetes que combinen esos niveles de servicio según cada cliente. La administración de software y comunicaciones es un paquete de servicios en red para PC, impresoras y otros dispositivos. En cuanto a software, Infomark crea aplicaciones propias a las cuales le da el mismo respaldo y soporte como a las de terceros. En la figura 39 se registran los servicios incluidos en el portafolio de productos y servicios.

Además, la empresa aporta en la migración de la telefonía tradicional a la telefonía digital mediante IP (internet plataform). Incluye también servicio de televisión, sonido ambiental, conexión a internet y sus refacciones.

### **Figura 39.**

Portafolio de servicios en Infomark Ingeniería S.A.S.

Fuente: Creación propia



## Redes y Comunicaciones.

El diseño de redes surge a partir del levantamiento topográfico de las áreas involucradas en el proyecto. Allí, por ejemplo, se establecen los tipos de cables o en la conexión inalámbrica la distancia de las antenas, entre otros datos relevantes. Los servicios de redes y comunicaciones se describen en el espacio que se presenta como figura 40, en donde se encuentra información acerca de:

- Instalación completa de infraestructura.
- Instalación de ductería.
- Instalación de componentes en los gabinetes y racks de comunicación.
- Soporte sobre la estructura construida.
- Modificaciones a estructuras existentes, traslados o ampliaciones.
- Convergencia de las comunicaciones para integrar a la empresa con el mundo.

**Figura 40.** Descripción del servicio de redes y comunicación de Infomark S.A.S.

Descripción del servicio de redes y comunicación de Infomark S.A.S.

Fuente: Creación propia.



Infomark S.A.S. es distribuidor autorizado de software comercial original, también es desarrolladora de software a la medida mediante contrato. Donde existe espacio para la flexibilidad, pero también se deben determinar claramente los requisitos del cliente y su respectivo alcance.

Las soluciones POS son un software administrativo para los puntos de ventas. Como bienes complementarios están sensores de lectura de códigos de barras e impresoras, cajones monederos y el control de visitantes mediante la impresión de un sticker portable con sus datos.

Finalmente, el servicio de obra civil incluye: remodelación de oficinas, traslado e impermeabilizaciones, pintura exterior, sistemas de iluminación automáticas, semiautomáticas. También, reparaciones locativas, sondeo de fallas en la infraestructura con fibra óptica, monitoreo por pantalla, instalación de sonido ambiental a nivel corporativo, en hotelería y eventos.

### **Productos.**

Como se ilustra en la figura 41, en el portafolio de productos que ofrece la organización están los siguientes:

**Hardware.** Se dispone de varias marcas de equipos tecnológicos, en especial de servidores que son PC, pero están direccionados con ciertas especificaciones para hacer diferentes tareas.

Un servidor permite alojar aplicativos, administrar redes e internet corporativo.

Las librerías sirven para almacenar datos y todo el contenido en discos duros. Por ejemplo, al hacer una película en 3D estos van dentro de una librería y otros diseños se guardarán en diferentes librerías. Los storage se utilizan para hacer backup en diferentes medios físicos como discos duros o USB para tener respaldo de la información. Estos dispositivos están en funcionamiento todo el tiempo.

Las estaciones de trabajo son computadoras que tienen especificaciones de servidores. Es decir, tienen un mejor rendimiento en cuanto a procesador, memoria RAM y disco duro de respaldo. Tienen la disposición para trabajar las 24 horas.

Las UPS son respaldo eléctrico. A partir del diagnóstico y las necesidades del cliente, la empresa brinda diseño, instalación, mantenimiento y servicios de soporte para UPS y su infraestructura.

Los repuestos son para todo tipo de productos como: computadoras, servidores, storage, portátiles, impresoras. Como se indica en la figura 41, esto también incluye los suministros y accesorios para impresoras y otros equipos para varias marcas del mercado.

#### **Figura 41.**

Portafolio de productos Infomark Ingeniería S.A.S.

Fuente. Creación propia.



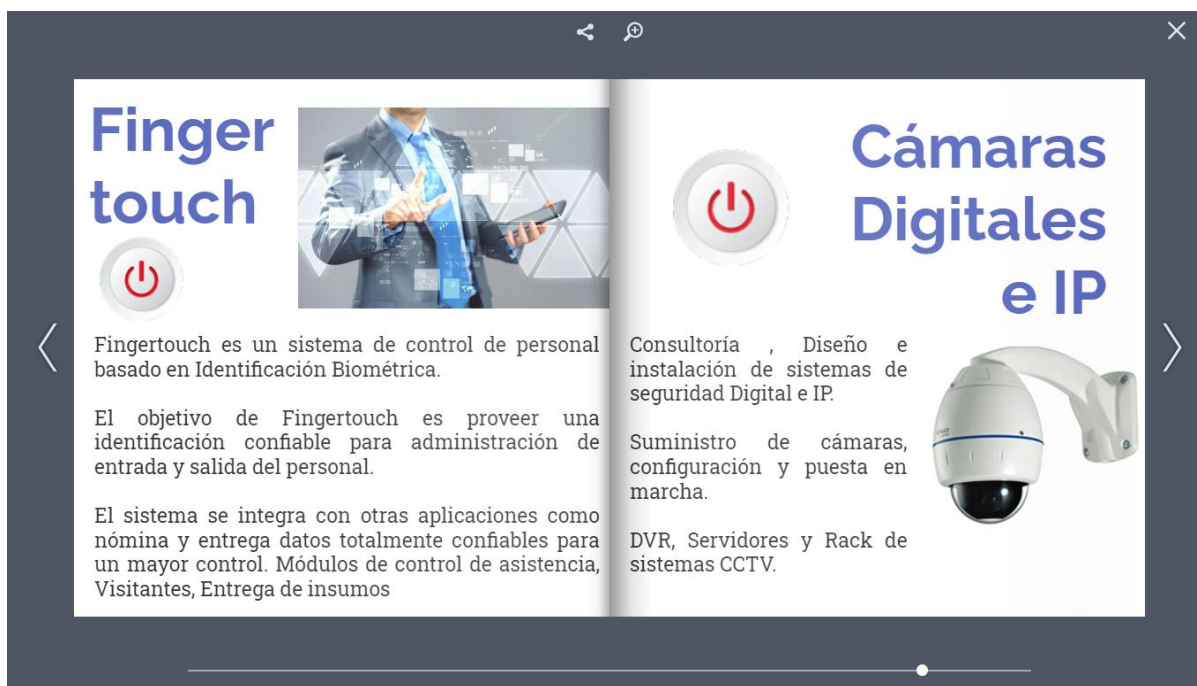
Como se aprecia en la figura 42, Infomark es representante en el país de la marca de los lectores de huella Finger Touch. Dispositivos vinculados a una base de datos donde la empresa estructura el enrolamiento de los usuarios, estos sirven para verificar: asistencia, control de horario de trabajo, recibo de insumos, la operación de equipos a usuarios registrados y para el acceso a un espacio concreto.

También distribuye e instala cámaras digitales e IP, con las que es posible monitorear desde cualquier lugar del mundo en tiempo real, con sólo tener conexión a internet y conocer la ubicación del dispositivo.

### Figura 42.

Portafolio de otros productos Infomark Ingeniería S.A.S.

Fuente: Creación propia.



## Programa de servicio al cliente para Infomark Ingeniería S.A.S.

### Objetivo.

Fidelizar a los clientes con la experiencia de servicio diseñada para la empresa Infomark Ingeniería S.A.S. desde el enfoque de los momentos de verdad.

### Propuesta ciclo de servicio para Infomark Ingeniería S.A.S.

En el ciclo que se muestra en la figura 43 se describen los momentos de verdad que componen la experiencia de servicio que tendrán los clientes de Infomark. En este esquema se refuerzan otros canales de atención siguiendo la estructura de apertura, diálogo y cierre en las interacciones que se tengan con el cliente e integrar con el portafolio de servicios y productos online de esta propuesta. También se fortalece el espacio para la atención de preguntas, quejas, reclamos y sugerencias, donde se pretende que la empresa tenga una participación más activa que canalice las necesidades de los clientes y evalúe constantemente la calidad del servicio en general.

### Figura 43.

Ciclo de servicio para la empresa Infomark Ingeniería S.A.S.

Fuente: Creación propia.



## **Descripción de los momentos de verdad propuestos para Infomark Ingeniería S.A.S.**

### ***Página Web.***

Se creará un chat de atención inmediata en el espacio de “Contáctanos” y también por medio de la herramienta WhatsApp Business con el número telefónico celular vigente. Se aprovechará el auge del e-commerce para que, en su página, la empresa pueda vender los dispositivos y periféricos. Programar la página web como un espacio de venta directa con pago por medio de plataformas como Mercado Pago con el sistema Checkout Pro, el cual se integra con el mismo sitio web. Se personaliza la experiencia para el cliente y se puede pagar por medio de PSE, tarjeta de crédito o contra entrega.

En el espacio “Certificaciones” existirá información desplegable que haga referencia a las acreditaciones que ha logrado la empresa. Esto con el fin de explicar al cliente cuál es el valor agregado que define a Infomark S.A.S.

Como información complementaria, en la pestaña “Nosotros” se ampliará el direccionamiento estratégico. Se incluyen los elementos de misión, visión, valores y políticas que ayudan a generar confianza entre los clientes. Por último, en la página web estarán los enlaces con los demás canales de atención en redes sociales y del correo electrónico que se plantean a continuación.

### ***Correo electrónico.***

El e-mail info@infomarkingenieria.com será una herramienta indispensable para comunicarse con los clientes reales y potenciales. Desde este se invitará, tanto a las empresas como a las personas, a tener un primer contacto con Infomark S.A.S. y conocer el portafolio de productos y servicios. También se utilizará como canal para remitir las cotizaciones u ofertas comerciales o ampliar la información que los clientes requieran.

### ***Redes Sociales.***

Las plataformas de redes sociales que se proponen para la empresa Infomark S.A.S. son: Facebook, Twitter, YouTube e Instagram. Según la Gran Encuesta TIC del año 2017, estas fueron las redes sociales de mayor impacto en los negocios en Colombia (MinTic, 2017). Se usarán como canales de información donde se presentará el portafolio de productos/servicios online y se promocionará la página web, el chat de WhatsApp para recibir más información y se responderán las inquietudes del público.

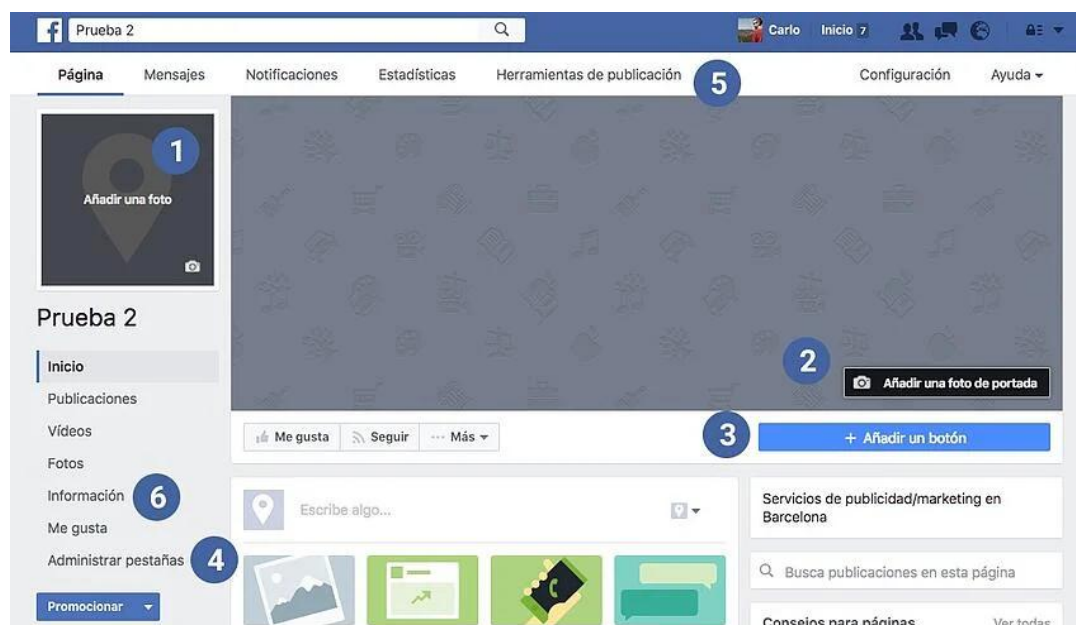
#### ***Facebook.***

La audiencia de Facebook se estima en 2.500 millones de usuarios activos en proporciones similares de mujeres y hombres, en Colombia es aproximadamente 36 millones de personas y cerca de un 82 % de las Pymes hacen uso de esta plataforma. No sólo conecta con las nuevas generaciones, también con audiencias mayores entre los 35 y 54 años (Martínez, 2018).

### **Figura 44.**

Interfaz y elementos que poseen las Fan page de Facebook.

Fuente: <https://www.inboundcycle.com/>



Entre los rasgos relevantes de esta red social se encuentra el propósito de lograr relaciones más dinámicas con clientes reales y potenciales. El uso de la red social construye una marca consolidada en la comunidad. Es posible monitorear la página a partir de estadísticas de likes y comentarios con Facebook Insights, cuya imagen se registra en la figura 44. Esto facilita y amplía la red de contactos comerciales.

Los pasos que deberá seguir Infomark S.A.S. para crear su perfil en Facebook son los siguientes:

El primero es ingresar a facebook.com y en la parte superior despliega el menú y se elige crear página. En segundo lugar, se elige el tipo de producto o servicio que se desea y está relacionado con el objetivo de crear la fan page, en este caso se elige la opción empresa.

El tercer paso es diligenciar información como: datos básicos (nombre, dirección, ciudad y teléfono). Es importante revisar que es correcta, dado que desde la red social se orientará al cliente para contactar con la empresa.

En el siguiente paso se explica un poco más acerca de la misión y la visión que tiene la compañía. En la descripción del proyecto incluir la url de la página web <http://infomarkingenieria.com/>. Por último, se añade la identidad gráfica en la foto de perfil, en este caso se dispondrá del logo oficial de la empresa.

#### *YouTube.*

Esta red social se constituye como una herramienta útil para compartir novedades e información relevante acerca de los productos y servicios de Infomark S.A.S. La estrategia es lograr altas audiencias y visitas al canal. Allí también se publicará el portafolio de productos y servicios.

El público meta en YouTube se perfila por edad con una proporción similar entre hombres y mujeres. Gracias al auge de tutoriales y video blogs, esta plataforma es un espacio clave para atraer consumidores y personas interesadas en la tecnología. Una ilustración de tan importante medio se visualiza en la figura 45.

### Figura 45.

Interfaz con los principales elementos de YouTube.

Fuente: <https://www.xataka.com/>



Cuando la compañía tenga una pieza audiovisual para promocionar sus productos y servicios debe acceder a la plataforma [www.youtube.com](http://www.youtube.com) y crear una cuenta para cargar el respectivo video. En este espacio se debe escribir un título que sea llamativo y relacionado con el producto o servicio a impulsar. Además, se puede complementar con una corta descripción.

En la plataforma se deben agregar etiquetas de búsqueda. Estas son palabras clave con las cuales los internautas encontrarán el video, y deben estar directamente relacionados con el producto o servicio. Finalmente, se publica y la acción a seguir es estar atentos a las reacciones para retroalimentar a los clientes reales o potenciales.

### *Twitter.*

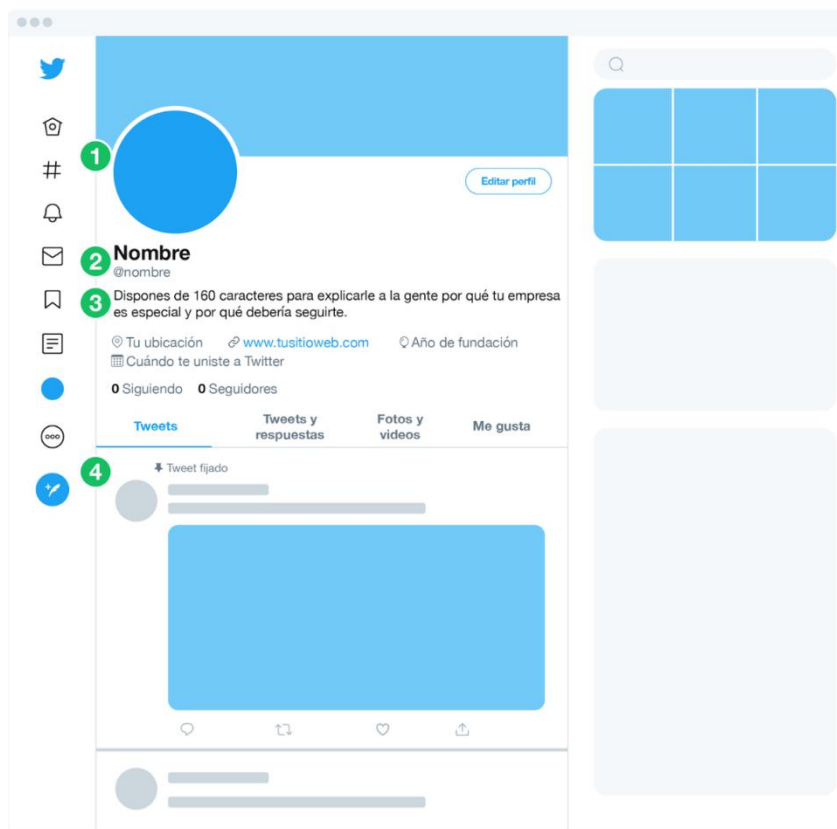
Esta red social cuenta con 500 millones de usuarios y 3.36 millones en Colombia y cerca del 39,6% de las MiPymes (Ortegón, 2014), su dinámica es seguir conversaciones y comentar en 280 caracteres. Su audiencia en esta plataforma es de 62% para las mujeres y hombres el 38% y el mayor porcentaje son usuarios entre los 25 y 54 años (twitter.com, 2020).

Twitter es una gran oportunidad para empresas que desean estar conectadas, pero no tienen mucho tiempo para interactuar. También es un espacio para conocer los eventos o noticias que son tendencia y así dar a conocer las promociones de los productos y brindar servicio al cliente. La imagen de esta red se aprecia en la figura 46.

### **Figura 46.**

Interfaz de los principales elementos de Twitter.

Fuente: <https://business.twitter.com/>



Para publicar en esta red, Infomark S.A.S. creará una cuenta en la página <https://business.twitter.com/>, luego deberá tener en cuenta cuatro aspectos para que su experiencia en esta plataforma esté asociada a sus objetivos comerciales.

Se debe cargar la imagen del logo oficial de la empresa y describir en el encabezado la información de “¿Quiénes somos? Después se establece el nombre de la cuenta al cual se debe agregar el símbolo arroba @. Esta es la identificación exclusiva que tendrá Infomark S.A.S. en la red.

Luego se escribe la biografía en la que se debe incluir el enlace directo a la página web <http://infomarkingenieria.com>. Se agrega la ubicación de las oficinas principales y, en especial, los canales y horarios de atención disponibles.

La empresa publicará un tweet para compartir el portafolio de productos y servicios online y demás publicidad que la empresa genere. Este mensaje debe ser llamativo, claro y conciso para promocionar los canales de atención para que el cliente pueda obtener más información.

#### *Instagram.*

Esta red social está centrada en difundir imágenes y videos, es muy utilizada para mostrar innovación de servicios, productos y eventos. Los clientes potenciales que visitan Instagram desean descubrir cosas nuevas y conocer marcas y empresas de todos los sectores.

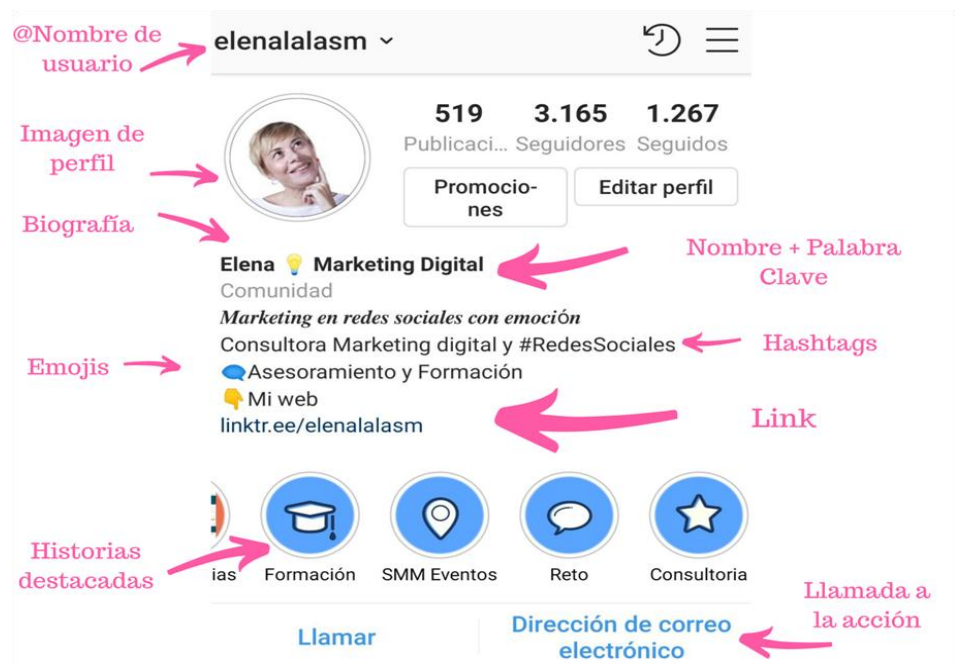
Según datos de la misma red, más de 200 millones de personas y en Colombia cerca de 10.7 millones de usuarios entre ellos un 49% de las MiPymes en el país (Ortegón, 2014), visitan cada día por lo menos un perfil de las empresas en esta red, esto ha incrementado en un 80% la cantidad de tiempo que invierten los clientes potenciales en mirar videos e imágenes, donde un

tercio de las publicaciones son empresariales. En la figura 47 se ilustra la estructura de la imagen de un usuario en Instagram.

### Figura 47.

Descripción de la Interfaz de Instagram.

Fuente: <https://business.instagram.com/>



Infomark S.A.S. debe tener en cuenta los siguientes ítems en el momento de participar en Instagram. En primer momento deberá establecer el nombre de usuario con el símbolo de arroba @ y cargar el logo oficial de la empresa. Luego hacer una descripción en el ítem biografía junto con palabras clave que ayudarán en la búsqueda de información a los clientes potenciales y actuales.

Se podrá incluir el enlace de la página web o correo electrónico y presentar historias destacadas. Como, por ejemplo, el portafolio de productos y servicios online.

### ***Plantilla de mensajería instantánea.***

Cuando las empresas o las personas contacten a Infomark por medio de las redes sociales se tendrá el siguiente mensaje automático de bienvenida: “*Gracias por contactarse con Infomark Ingeniería, Desarrollo - Diseño - Construcción – Soporte, en que le podemos ayudar el día de hoy.*”

### ***Atención telefónica.***

Para la atención telefónica en Infomark Ingeniería S.A.S se propone un sistema de gestión de llamadas por medio de la telefonía IP con funciones de conmutador. La ventaja es que este opera a través de internet y la información se hospeda en la nube.

La razón principal de esta propuesta es que el tipo de conmutador virtual es mucho más flexible y sencillo para adquirir, instalar y operar. Requiere poca inversión dado que no es necesario adquirir equipos costosos, sólo es importante contratar un plan con alguna empresa de telefonía. Propicia adaptabilidad, pues existen diversas opciones de servicio conforme a las necesidades de la empresa. Por ejemplo: ampliar los minutos para celular y habilitar extensiones para las áreas funcionales de la empresa.

Los conmutadores virtuales tienen la opción de personalizar mensajes de bienvenida y definir la información que el interlocutor escuchará. Además de poder incluir música y mensajes en los tiempos de espera.

La información en el conmutador virtual iniciará con el saludo “Bienvenido a Infomark Ingeniería” y la frase “Desarrollo - Diseño - Construcción – Soporte.” Se continuará con el siguiente menú para direccionar al cliente:

“Marque 1 si desea conocer los productos y servicios de Infomark Ingeniería”

“Marque 2 si desea asesoría personalizada”

“Marque 3 si desea comunicarse con soporte técnico”

“Marque 4 si desea radicar una PQRS”

“Marque 0 para que se repita este menú”

Una característica notable que tiene la telefonía IP es una mejor gestión de las comunicaciones. Esto permite que el área comercial no pierda ninguna oportunidad de negocio.

Las funciones de mayor uso con el conmutador virtual por parte de Infomark Ingeniería S.A.S. son:

- Identificador de llamadas
- Llamada en espera
- Menú de opciones
- Conferencias
- Marcado rápido

*Aspectos generales de la atención telefónica.*

La atención telefónica es de carácter inmediata y se transmite a partir de la comunicación oral. Por ende, prima no solo que los mensajes sean enviados, sino también la forma en que se transmiten. Por eso se debe hacer énfasis en que el tono de voz debe ser ameno pero muy enérgico, esto con el fin de brindar calidez y también seguridad al oyente.

Con el fin de que el mensaje quede claro, se deberá siempre estar atento a vocalizar y que la rapidez al pronunciar sea un poco menor que en la atención presencial.

Tener el teléfono siempre disponible. Evitar prolongar llamadas innecesarias y evitar el uso del teléfono para asuntos personales.

Adoptar una postura cómoda al usar el auricular con la mano contraria para escribir. Por ello siempre tener junto papel y lápiz para anotar mensajes. Tener el computador cercano

siempre encendido en el caso de que se necesite brindar información a través de archivos digitales.

Evitar el excesivo ruido en el ambiente, en caso de que no sea posible pedir al interlocutor un número telefónico para devolver la llamada.

Entre las recomendaciones frente a actitud y disposición de quien recibe o realiza la llamada; para mayor eficiencia se debe ser concreto en la información que se suministra y confirmar que ésta sea entendida de la mejor manera. Con el fin de mostrar interés en la conversación y que no se pierda el hilo de la misma es útil intercalar expresiones como: “sí, de acuerdo,” “entiendo,” por ejemplo.

En caso de que el interlocutor presente signos de incomodidad o de objeción frente a la información suministrada, no se debe entrar en la misma dinámica. Allí se debe permitir que la persona exprese su opinión y centrarse en el tema, sin expresar criterios o dar por sentado cualquier situación sin verificar o estar seguro.

En el diálogo con el cliente buscar términos cordiales, agradecer siempre los tiempos en espera y tener voluntad de escucha activa frente a sus necesidades.

#### *Recepción de Llamadas (Inbound).*

Como política no se dejará timbrar el teléfono más de tres veces para atender la llamada. Por circunstancias ajenas en las que no se puede cumplir con este requerimiento, se deberá decir “agradecemos su tiempo en espera.”

Al recibir una llamada se inicia con el siguiente saludo: “Buenos días, buenas tardes o noches, Infomark Ingeniería, habla con [nombre] y [cargo de quien recibe la llamada] ¿con quién tenemos el gusto?” Luego se pregunta cuál es la razón de la llamada, “¿En qué le puedo colaborar?” y luego de la respuesta del cliente, se responde “con gusto.”

Con respecto a las llamadas internas entre las áreas de Infomark Ingeniería, cómo protocolo se establece que la persona salude con nombre, apellido y el área a la que pertenece. Esto con el fin de que se tenga claro si se ha comunicado con la dependencia correcta.

*Transferencia de llamadas.*

En lo posible, evitar transferir llamadas. Siempre evitar que el cliente tenga que comunicar lo mismo a varios empleados de la empresa. Para ello, brindar una solución inmediata, siempre y cuando se conozca plenamente la información y haya lugar a ello.

Si no se puede transferir la llamada, ya sea porque el destinatario se encuentra ocupado o porque no está presente. Se tomarán los datos del interesado, un número de contacto y se indicará en qué momento se puede devolver la llamada.

*Despedida.*

Al cierre de la llamada, siempre recordar el nombre y el cargo de la persona que lo atiende y se cierra con “Infomark Ingeniería, le desea un excelente día o (tarde), (noche).”

*Realización de llamadas (Outbound).*

Toda llamada debe ser planificada, por lo menos con un objetivo concreto del porqué se debe hacer y con un asunto o tema a tratar.

En primer momento saludar y preguntar por la persona en cuestión y luego presentarse con nombres, apellidos y cargo: “Buenos días, (tardes) o (noches) con el señor(a) [nombre de la persona]. Habla con [nombre y apellido] [cargo] de Infomark Ingeniería ¿Cómo se encuentra el día de hoy? a la respuesta del cliente se responde “Nos alegra mucho” y luego se expone el tema a tratar. En este caso se debe identificar si la llamada es un contacto inicial o de seguimiento según el proceso comercial establecido.

En caso de que la llamada sea atendida por otra persona. Usar la expresión: “por favor, es tan amable de comunicarme con” [nombre y apellido de la persona solicitada].

Al finalizar la llamada se agradece el tiempo del interlocutor y se resumen los acuerdos pactados. Por ejemplo: cita de la próxima llamada, actividades que se establecieron y los compromisos en general.

### ***Atención por WhatsApp.***

Para complementar la atención telefónica otro canal de atención es WhatsApp Business. En este se atenderán los mismos requerimientos que en el menú del conmutador virtual.

Soy Guía Bot de Infomark Ingeniería, No soy humano, pero siempre busco entenderte.

Estoy para atenderte las 24 horas. ¿En qué puedo ayudarte hoy?

Elige tu opción ingresando el número (Sólo dígitos)”

“1. Productos y Servicios de Infomark Ingeniería”

“2. Asesoría Personalizada”

“3. Soporte técnico”

“4. Mantente en contacto (PQRS)”

### ***Aspectos generales de la atención por WhatsApp.***

Promocionar en la página web de la empresa el servicio de atención por medio de WhatsApp Business.

Enviar contenido multimedia como videos, imágenes y el portafolio de los productos y servicios de la empresa.

Utilizar mensajes claros y concretos que aporten valor para el cliente, con esmero en la redacción y ortografía.

Promocionar la presencia de Infomark Ingeniería en otras redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y YouTube.

### *Visita de diagnóstico.*

Este es un momento de verdad clave, donde el colaborador de la empresa usará todo su conocimiento del portafolio de productos y servicios. De un buen diagnóstico de las necesidades del cliente depende su satisfacción. Para ello se tendrá en cuenta el proceso inicial de actividad comercial descrito en el respectivo flujograma.

Para el diagnóstico se debe tener en cuenta un protocolo básico para el levantamiento de los datos. Se requieren los planos estructurales y se usa el monitor de sonda para revisar cielos rasos y demás. Se anexan imágenes, fotos que muestran los pormenores del trabajo a realizar.

### *Aspectos generales de la atención presencial.*

Este tipo de atención implica una comunicación inmediata. En el proceso se intercambian mensajes de forma continua donde se involucra el lenguaje no verbal. Por ello es fundamental que se desarrolle de la manera más eficaz para el cliente. Para tal propósito se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones generales:

- Siempre acoger al cliente de forma cordial y amable.
- Por ningún momento interrumpir cuando el cliente suministra información y evitar sacar conclusiones precipitadas.
- Preguntar si todo se ha comprendido y, de ser necesario, explicar puntos importantes de la información.
- Con respecto a la comunicación no verbal, la actitud corporal debe ser relajada y tranquila. En la conversación es indispensable mirar a los ojos, este contacto visual facilita y genera confianza con el cliente.

- La presentación personal debe ser impecable. En todo momento la formalidad al atender también a las recomendaciones de seguridad y salud en el trabajo con respecto a los elementos de protección personal (EPP).
- No olvidar que el mejor gesto siempre será sonreír.
- Con respecto a la expresión oral es indispensable saludar con voz firme. Hablar de forma pausada en un tono de voz moderado, emplear siempre la palabra usted al dirigirse a las personas con las que se tiene contacto.
- Se debe hacer énfasis en el vocabulario, que debe ser comprensible y explicar los términos o conceptos que no sean claros para el interlocutor.
- Emplear la escucha activa y asertiva, esto se basa en la comprensión de la información que se recibe y el conocimiento sobre la que se suministra. También es indispensable no anticiparse y menos suponer lo que el cliente desea decir.
- La escucha activa y la asertividad deben ser constantes. Se debe tener en cuenta qué información suministra el cliente y tomar atenta nota de los detalles que facilitarán la ejecución del proyecto con el cliente.

#### ***Cotización u oferta comercial.***

Luego de realizar el diagnóstico, el siguiente paso es diseñar la cotización o la confección de la oferta comercial según sea el caso, para que se requiere atender fielmente al momento de verdad anterior. En este se deben establecer algunos parámetros legales para la elaboración del contrato de obra como la responsabilidad del cliente frente al pago.

Aquí también se dará lugar a especificaciones pertinentes en el caso de la prestación de los servicios. Esto es el cómo se llevará a cabo la obra según las actividades y el cronograma. En el caso de la venta de dispositivos y/o equipos se remitirá el documento con las especificaciones

técnicas en detalle. Esto como adicional a la garantía que se extiende desde el proveedor de la marca del producto.

La cotización se remitirá por e-mail desde info@infomarkingenieria.com. Se deben especificar las condiciones comerciales y de entrega. Este correo deberá llevar el siguiente asunto:

Cotización diagnóstico referencia número ( )

Y en el cuerpo del mensaje el siguiente texto:

“Cordial saludo estimado cliente,”

“Gracias por preferirnos. A continuación, remitimos la cotización No ( ) derivada del diagnóstico realizado el día ( ) por parte de nuestro asesor ( ). Cualquier inquietud frente a la siguiente propuesta tenemos los siguientes canales de atención disponibles.”

“Esperamos tener la oportunidad de ofrecer nuestros productos y servicios siempre con la calidad y atención que nos caracteriza” y como firma digital se incluirá la siguiente información:

“Infomark Ingeniería S.A.S.

Desarrollo - Diseño - Construcción - Soporte.

Atención al cliente: (57 - 1) 236 57 34

WhatsApp: (+57) 319 455 5441

Mantente en contacto: info@infomarkingenieria.com”

***Prestación de servicios.***

Luego de aprobado el proyecto, en el caso de la prestación del servicio, según la cotización enviada, se continúa con el cronograma previo. Para esto es indispensable tener en cuenta un protocolo de ejecución de la obra según las cláusulas del contrato.

Los oficiales de obra y/o técnicos deberán siempre portar la identificación de la empresa junto con el uniforme. Este se deberá portar de manera impecable y ordenada junto con los elementos de protección personal asignados.

Las herramientas que se utilizarán deberán estar marcadas y se solicitará al personal de vigilancia de la empresa cliente que haga el registro en la minuta. En lo posible, se solicitará un espacio físico para almacenar también los insumos de la obra.

En cada jornada de trabajo los oficiales de obra y los técnicos se reportan con la persona encargada de la supervisión. Tanto al inicio de las operaciones como al término de estas.

Los oficiales de obra y técnicos estarán sujetos a las disposiciones del cliente en cuanto a seguridad en el trabajo. Adicionalmente, seguirán los lineamientos de trabajo de Infomark Ingeniería, llevarán una bitácora de las acciones cumplidas para el seguimiento.

En caso de solicitud de la empresa cliente se remitirá este registro de bitácora al medio que se sugiera.

#### ***Venta de dispositivos e insumos.***

En el caso de venta de dispositivos y suministros se debe tener en cuenta la revisión de cada una de las unidades entregadas. En el caso que se requiera, la verificación de la instalación debe estar autorizada y firmada por el cliente.

#### ***Facturación y cobro de cartera.***

En el proceso facturación la empresa Infomark ingeniería S.A.S. tendrá en cuenta la factura electrónica, esta tiene los mismos efectos legales que la factura tradicional. Como su nombre lo indica, se genera y valida electrónicamente y esto permite llevar la trazabilidad de las acciones comerciales de la organización. Para su implementación se tendrá en cuenta lo estipulado en la resolución 000042 del 5 de mayo de 2020, expedida por la DIAN.

*Cobro de cartera.*

Según el contrato, se determinarán los plazos de pago, aunque se debe contemplar que existe un momento en el que el cliente no pueda cumplir con sus acreencias. Por ello es indispensable crear una política de cobro.

Entre las expectativas de la organización están tener un nivel bajo de cartera. Aun así, se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones para ejercer el derecho al recaudo pendiente:

- Siempre dejar en claro en las cláusulas del contrato los lineamientos para el pago y eventual cobro.
- En el contrato es útil dejar en claro los recargos e intereses por incumplimiento, esto con el objeto de generar incentivos para que evite estar en mora con sus obligaciones.
- Para el cobro inicialmente se enviará un recordatorio mediante e-mail. Si no hay respuesta ante ello, el siguiente paso será el acercamiento telefónico, en el caso de que la llamada no sea atendida se dejará un mensaje de voz para invitar al cliente a comunicarse con la empresa.
- Si no existe respuesta del cliente luego de la comunicación telefónica, se remitirá un correo para recordar los compromisos legales del incumplimiento del contrato, en este se determina la fecha límite antes de tomar las acciones legales a que haya lugar.
- En el caso de que el cliente se acerque a la empresa, plantear la opción de llegar a acuerdos de pago y beneficios adicionales por pagos adelantados.
- La información de los acreedores se mantendrá en la nube. Se utiliza esta herramienta para enviar recordatorios automáticos de las fechas límite para el pago de las obligaciones antes de estar en mora.

- En general, se facilitará el pago desde varios canales, entre ellos: pagos en línea, por medio de transferencias electrónicas y consignación bancaria tradicional.

***Servicio postventa - Mantente en Contacto.***

El servicio postventa es una etapa primordial en el proceso comercial. Consta de cuatro pasos básicos: Fase de seguimiento, en la que los asesores revisarán los informes técnicos de diagnóstico y buscarán mantenimientos programados o posibles ofertas de equipos de mayor capacidad o mejor tecnología para indagar oportunidades de negocio.

Este seguimiento llevará a la fidelización de clientes que recibirán una asistencia de calidad, inspirada por el programa de servicio al cliente propuesto en el presente documento. El proceso postventa está orientado hacia el mantenimiento de una comunicación constante que debe evitar ser agotadora. Pero que debe anticiparse a las necesidades futuras de los clientes con respecto, por ejemplo, a la venta de insumos, consumibles de los equipos vendidos, actualizaciones de software y en general de mantenimientos preventivos y correctivos.

Mantente en contacto será el espacio para atender las PQRS (Petitionen, Quejas, Reclamos y Sugerencias). Para esto se propone seguir la metodología PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Esta se enfoca en solucionar y responder las situaciones no satisfactorias de los clientes en la relación con Infomark S.A.S. En la tabla 24 se observan los elementos y su descripción correspondiente aplicando las fases del PHVA.

**Tabla 24.****Seguimiento y tratamiento de quejas y reclamos en Infomark S.A.S.**

<b>Fase</b>	<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
Planear	Objetivo	Hacer seguimiento y tratamiento a las peticiones, quejas y reclamos de los clientes como garante de un servicio óptimo y de calidad.
	Recursos	Colaborador del Área Comercial. Formatos digitales para recibir PQRS Equipo de cómputo. Conexión a Internet.
	Responsables	El gerente liderará el proceso de toma de decisiones frente a las políticas de atención de quejas y reclamos. El seguimiento y tratamiento de las quejas y reclamos queda en manos del gerente.
Hacer	Recepción PQRS	<p>Infomark Ingeniería tendrá disponible el espacio Mantente En Contacto. Las personas interesadas en radicar su petición, queja o reclamo lo harán por medio de correo electrónico. En caso de que la PQRS se manifieste de forma verbal, el personal que reciba la solicitud deberá diligenciar el formato dispuesto.</p> <p>Cada PQRS se registrará con los datos necesarios y de acuerdo con la naturaleza de esta. Se registrará de manera expresa en un formato de Excel dispuesto para tal propósito, en donde se debe, en ambos casos, registrar la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un número consecutivo</li> <li>• Fecha y hora recibido</li> <li>• Datos del peticionario (nombres, apellidos, número de documento, número telefónico, correo electrónico y, de ser posible, dirección de correspondencia).</li> </ul>
	Preparar y emitir la respuesta	Además, se deberá redactar el objeto de la petición de forma concreta y los aspectos más importantes. Remitir los documentos de soporte y registrar el nombre del empleado que recibe el caso.
	Cerrar la PQRS	<p>Al finalizar la recepción de la PQRS se informará que la respuesta a su requerimiento estará disponible en un término no superior a 15 días hábiles. Y se agradece al cliente su tiempo para informar su inconformidad o insatisfacción.</p> <p>Una vez radicada la solicitud por parte del cliente se deberá preparar la respuesta, para ello se realizarán comités entre los colaboradores del área. Se analizará la situación teniendo en cuenta los soportes que los solicitantes han facilitado.</p> <p>Las respuestas en cualquiera de los casos, PQRS escrita o verbal, se remitirán mediante correo electrónico. En primer lugar, en el correo se ofrecerán excusas por las incomodidades que pudieron surgir y se extenderá la invitación a que si continúa la inquietud o puedan obtener más información.</p> <p>Para cerrar cada PQRS se dejarán en el formato de Excel las observaciones de las medidas correctivas y/o preventivas que dieron solución al caso. En lo posible, saber si el cliente quedó satisfecho con la acción tomada. Esto con el fin de construir las lecciones aprendidas para evitar que se presenten nuevos casos.</p>

Verificar		El gerente evaluará con el comité cada uno de los casos, con énfasis en las acciones pendientes y los tiempos de respuesta acordados para el cliente. Se llevarán a cabo auditorías, en las que se revisará su trazabilidad y se verificarán sus registros documentales.
Actuar	Medidas preventivas	Revisiones de los lineamientos y protocolos de servicio. Validación de la ejecución de los protocolos de servicio por parte de los responsables de los procesos. Retroalimentar al equipo de trabajo las principales causas de PQRS para fomentar la mejora continua y la aplicación de mejores prácticas. Se realizará la respectiva capacitación al personal sobre la atención presencial y no presencial.
	Medidas correctivas.	Aplicar las acciones necesarias para minimizar el impacto de la PQRS en las relaciones con el cliente. Entre ellas, asumir los costos adicionales, subsanar las afectaciones generadas por la queja o el reclamo. Asumir la responsabilidad por las multas y/o sanciones que se deriven frente a los organismos de control y vigilancia.  Como incentivo para la retención de clientes, Infomark Ingeniería otorgará un descuento en los próximos servicios que se contraten, no aplica para los dispositivos que comercializa dado que el precio de estos fluctúa con el cambio de la moneda. El descuento aplicará sobre el valor total del contrato.

**Nota:** Descripción del proceso de atención de quejas y reclamos para Infomark S.A.S.

Fuente: Creación propia.

*Libreta de calificaciones servicio al cliente.*

Para complementar el programa de servicio al cliente se propone una libreta de calificaciones que permite evaluar algunos aspectos del ciclo de servicio que diseña la empresa para los clientes.

Entre los aspectos más importantes a evaluar está la calidad de información que recibe el cliente por medio de los canales presenciales y no presenciales. Principalmente en la página web, redes sociales, atención telefónica y WhatsApp Bussines.

Debido a que un buen diagnóstico de las necesidades del cliente define la eficacia de la propuesta tanto de servicios como de productos es crucial evaluar el nivel de comprensión de estos requisitos basados en el saber técnico del talento humano y la comunicación asertiva.

También es esencial conocer la valoración del cliente frente a la calidad de los productos y servicios. Además de los plazos pactados para el logro del proyecto junto con la debida


facturación y la respectiva política de cobro. Para finalizar se requiere la evaluación general de la calidad del servicio y conocer el grado de recomendación que tendría Infomark S.A.S. frente a posibles nuevos clientes.

Se propone que Infomark S.A.S. facilite a cada uno de sus clientes el anterior formato. Luego se deben tabular los resultados con el fin de obtener un informe de cuál es el desempeño de la experiencia de servicio que ha diseñado para ellos con el objeto de hacer ajustes o tener planes de mejora. En la figura 48 se ilustra la libreta de calificaciones de servicio al cliente.

### Figura 48.

Formato para valorar la satisfacción del cliente en Infomark S.A.S.

Fuente: Creación propia.

Libreta de Calificaciones Servicio al Cliente						
<b>Objetivo:</b> Valorar la experiencia de servicio que recibieron nuestros clientes en cada uno de los procesos de la organización.						
<b>Fecha</b>						
<b>Nombre del Cliente</b>						
<b>Teléfono</b>						
<b>Correo electrónico</b>						
<b>Instrucciones:</b> Evalúe cada ítem según su experiencia de servicio marcando con una X. Siendo 5 la mejor calificación y 1 la peor. Al final del formato puede dejar las observaciones que considere pertinentes. Si algún ítem no hizo parte de su experiencia de servicio déjelo en blanco.						
Nº	Ítems	5	4	3	2	1
1	Calidad de información en los canales no presenciales (página web, redes sociales, línea telefónica y WhatsApp).					
2	Tiempo de espera en la llamada telefónica y/o WhatsApp.					
3	Efectividad del diagnóstico y/o cotización.					
4	Nivel de conocimientos del personal.					
5	Nivel de comprensión de sus necesidades empresariales.					
6	Diversidad del portafolio de productos y servicios ofrecidos.					

7	Calidad de los productos y/o prestación de los servicios.					
8	Cumplimiento de los plazos pactados.					
9	Eficiencia en la facturación y la política de cobro.					
10	Variedad en los medios de pago.					
11	Políticas de garantía y postventa de los productos y servicios.					
12	Atención y respuesta a las quejas y reclamos.					
13	Satisfacción general con la experiencia de servicio.					
14	Grado de recomendación de Infomark a otras empresas o personas.					
15	<b>Calificación total</b>					
<b>Observaciones:</b>						
<b>Elaboró:</b>				<b>Revisó y aprobó:</b>		

## Indicadores

Un programa de mercadeo y ventas debe incluir un método de seguimiento que permita la evaluación cuantitativa acerca del cumplimiento de las metas que tiene cada uno de los procesos diseñados en Infomark S.A.S.

A partir del fundamento del ciclo PHVA que plantean las normas ISO 9001, (Carrizosa, 2011), al plantear indicadores de gestión se deben tener en cuenta algunos aspectos que permitan evaluar constantemente la pertinencia y confiabilidad del proyecto.

En consecuencia, el programa de mercado y ventas, que aquí se propone, contempla varios subprogramas que están vinculados a varias áreas de la organización. Por ello se deben plantear indicadores que están relacionados con los procesos de servicio al cliente, del área de talento humano y del área administrativa. En la tabla 25 se precisan algunas características propias de los indicadores. El objetivo es el primer paso para el diseño del indicador, con lo que

se define la meta por alcanzar. Se fija un nombre para el indicador que ayuda a detectar la fuente de información junto con la fórmula para el cálculo.

Otra característica es la frecuencia con la cual se va a calcular el indicador. Esto permitirá hacer el seguimiento y plantear las posibles acciones de mejora. También establecer el proceso o área relacionada con el indicador y la persona responsable de llevar a cabo este procedimiento.

**Tabla 25.**

Indicadores para el área de mercadeo y ventas de Infomark S.A.S.

Objetivo	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Área / Proceso	Responsable
Incrementar las ventas	Efectividad de las propuestas	100* Contratos y/o negocios / cotizaciones presentadas	Semestral	Mercadeo y ventas	Director comercial
	Productividad de telemarketing	Horas de llamadas / Cotizaciones presentadas	Mensual	Mercadeo y ventas	Director comercial
Fidelizar clientes	Satisfacción del cliente	100* Clientes con una calificación total de 54 a 70 puntos / Clientes encuestados	Semestral	Servicio al cliente	Director comercial
	Quejas y reclamos	100* Quejas y reclamos recibidos / Contratos ejecutados	Mensual	Servicio al cliente	Director comercial
Mejorar el perfil profesional del talento humano	Cumplimiento plan de capacitación	100 * Capacitaciones ejecutadas / Capacitaciones programadas	Anual	Talento Humano	Director RR.HH.
	Nivel de aprendizaje	100 * Empleados que aprueban el examen con más de 70 puntos / Empleados capacitados	Por capacitación programada	Talento Humano	Director RR.HH.
	Nivel de satisfacción de la capacitación	100 * Capacitaciones evaluadas con Excelente y Bueno/ Capacitaciones evaluadas	Por capacitación programada	Talento Humano	Director RR.HH.
Incrementar la motivación del personal del área de mercadeo y ventas	Índice de satisfacción laboral	100* Empleados satisfechos / empleados evaluados	Semestral	Talento Humano	Director RR.HH.
Mejorar la capacidad de los procesos	Cumplimiento de los proyectos de TI	100 * Días ejecutados / Días programados por proyecto	Por proyecto	Área Administrativa	Gerencia

**Nota:** Descripción de los indicadores para el área de mercadeo y ventas.

Fuente: Creación propia

## **Presupuesto y cronograma de implementación**

El costo de implementación del presente proyecto implica el desarrollo de los programas que lo componen. Para ello, las principales actividades se describen en el cronograma que se registra en la tabla 26, en la cual se observan los tiempos por semanas del año para llevar a cabo cada una de ellas.

En primera medida se debe socializar el proyecto en su totalidad, para lo cual se destinan \$ 300.000 pesos para la logística de presentación ante la organización y sus directivas. Con respecto a los costos para la ejecución del programa de servicio al cliente se requiere la reestructuración de la página web. La cual fue cotizada con la empresa Página Web Profesional y tendría un costo aproximado de \$1.400.000, que incluye el host, el dominio y el mantenimiento.

Se requieren los canales de comunicación. En este caso de la telefonía IP por medio de la empresa ETB con un costo de \$169.000, el cual incluye el acceso a internet, una dirección IP fija y un punto de cableado.

Como se planteó en el diseño del proceso, se requiere la adquisición de una base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá. Esta tiene un costo de \$1.500.000 por 3.200 registros de empresas o clientes potenciales.

Para la implementación del portafolio de productos y servicios se requiere comprar la licencia de la aplicación flipsnack.com, que tiene un costo de \$639.200 y adicionalmente se debe contratar la administración de las redes sociales por un costo de \$199.000 anuales.

La administración del talento humanos tiene un proceso específico para vincular a los nuevos trabajadores del área comercial. El reclutamiento se llevará a cabo utilizando la página especializada elemplo.com, que tiene una suscripción de \$379.000 que otorga varios beneficios,

entre ellos: revisión de hojas de vida, una base de datos propia y acceso al punto salarial para conocer los niveles de remuneración actuales.

**Tabla 26.**

Presupuesto y cronograma de implementación del programa de mercadeo y ventas para Infomark S.A.S.

Subprogramas	Costo	ene			feb			mar			abr			may			jun			jul			agos			sept			oct			nov			dic						
Actividades		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Presentación general</b>	Socialización de la propuesta	\$	300.000																																						
<b>Programa de servicio al cliente</b>	Reestructuración página web	\$	1.400.000																																						
	Creación de canales de comunicación	\$	169.000																																						
<b>Portafolio de productos y servicios</b>	Adquisición Bases de datos	\$	1.500.000																																						
	Cargue portafolio en redes sociales	\$	639.200																																						
	Administración redes sociales	\$	199.000																																						
<b>Administración de RRHH</b>	Reclutamiento	\$	379.000																																						
	Selección	\$	50.000																																						
	Contratación nuevo personal	\$	1.380.000																																						
	Inducción puesto de trabajo	\$	50.000																																						
	Evaluación de desempeño	\$	50.000																																						
<b>Programa de capacitación</b>	Planeación	\$	1.000.000																																						
	Ejecución del programa de capacitación	\$	2.700.000																																						
	Evaluación de resultados	\$	50.000																																						
<b>Auditoria gerencial</b>	Indicadores	\$	-																																						
	Reunion de gerencia	\$	50.000																																						
<b>Seguimiento y ajustes</b>		\$	12.000.000																																						
<b>Total costo de implementación</b>		\$	21.916.200																																						

Nota: Creación propia.

La selección de personal tiene un costo de logística aproximado de \$50.000, relacionado con la impresión de las pruebas psicotécnicas y conductuales para cada uno de los aspirantes y la elaboración del informe final. La contratación del nuevo personal, según el cálculo del Ministerio del Trabajo, para un salario básico del mínimo es de \$1.380.000 para cada cargo.

Dado lo anterior, es indispensable hacer un proceso de inducción en el puesto de trabajo, el cual tendrá como costo de logística el valor de \$50.000, correspondiente a implementos, materiales impresos, manual de funciones y proceso comercial que estas personas deberán ejecutar.

En el proceso de RR HH, se incluye la evaluación de desempeño que tendría un costo de \$50.000 asociados a la impresión de formatos y demás implementos de oficina necesarios para entregar el informe a la gerencia.

Una vez ya está el nuevo personal instalado en su puesto de trabajo, se requiere desarrollar el plan de capacitaciones. Este debe tener la planeación de los recursos necesarios, en especial el material didáctico y el alquiler del espacio que se estima será de \$1.000.000.

Esta ejecución del programa de entrenamiento incluye: el pago a la institución certificadora por un valor de \$900.000, aproximadamente. Como es el caso del curso de cableado estructurado que imparte la Universidad Distrital. Para un total de tres capacitaciones se estima un costo de \$2.700.000.

Se propone una auditoría gerencial para medir con indicadores financieros y de gestión la pertinencia de la implementación del área de mercadeo y ventas. Cerrando con una reunión de gerencia con un costo de \$50.000 para la impresión de informes y de formatos a diligenciar por la gerencia de Infomark S.A.S.

Finalmente, se llevará el seguimiento a la implementación del proyecto durante un año en reuniones semanales con los líderes de cada proceso y en caso de requerir los ajustes pertinentes. Se destinará un presupuesto de \$1.000.000 mensual como honorarios para los autores del proyecto para un total de \$12.000.000 en este rubro.

## Conclusiones

El mercado laboral tiene varios retos en temas de formación y capacitación para el sector TIC. Por ello es importante que Infomark logre no solo fidelizar a sus clientes sino también a sus colaboradores, capacitando al personal constantemente en temas tanto de tecnología como de mercadeo y servicio al cliente.

Fortalecer el proceso de vinculación laboral ayuda a que la empresa tenga a las personas más idóneas para cumplir las funciones del nuevo proceso comercial de mercadeo y ventas. Esto conlleva a que la empresa minimice los costos asociados por la alta rotación de personal gracias a un proceso de selección más pertinente.

Un impacto importante de la propuesta está enfocado en el diseño de la nueva experiencia de servicio que van a vivir los clientes con Infomark Ingeniería, al hacer énfasis en una mejor atención y calidad de servicio, que incluye tratamiento y seguimiento a quejas, reclamos y servicios posventa que resultan ser insumos para la mejora continua de la organización.

Es acertado que Infomark tenga presencia en redes sociales y en demás espacios de comunicación virtual, con el objeto de promover su portafolio de productos y servicios, que permita al mercado potencial conocer la empresa, su propuesta comercial y facilite concretar nuevos clientes y negocios.

Resulta igualmente importante la estandarización de procesos y el constante registro de los resultados obtenidos a lo largo del proceso comercial, lo que implica una mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de las múltiples actividades de mercadeo y ventas, al tiempo que se refleja en una mejor experiencia del cliente de cara a la atención recibida, el proceso de negociación y la mejora continua en la actividad del área.

### **Recomendaciones**

Es relevante que la empresa formule un plan de capacitación que se amplíe a otras áreas y a otras temáticas que fortalezcan los objetivos organizacionales y la visión, a fin de mejorar constantemente sus procesos funcionales y la experiencia del cliente.

Se recomienda también que se haga una evaluación del nuevo proceso de servicio al cliente a todas las áreas funcionales de la empresa, que contemple cambios en la experiencia que tienen los clientes, con el fin de lograr a mediano plazo un proceso de certificación de normas de calidad ISO 9001.

Se recomienda a Infomark que realice un proceso de vigilancia tecnológica para mantener un portafolio de productos y servicios siempre actualizado con las últimas innovaciones en este campo, tanto internamente en la innovación y mejoramiento de procesos, como en la oferta de productos y servicios de tecnología de punta. Para ello es vital aplicar una metodología formal de investigación e ir de la mano con los avances que logren en este tema los proveedores.

Es preciso que Infomark extienda el proceso de gestión de personal para todas las áreas funcionales, de tal manera que se incremente la curva de conocimiento técnico de todo su personal, lo que redundará en un mejoramiento en la resolución de problemas de forma autónoma por parte de cada colaborador.

Es indispensable que la empresa utilice la información contable y financiera con fines estratégicos, como es el caso de la toma de decisiones por parte del gerente y de algunos directivos para que sus objetivos organizacionales estén fundamentados con el aspecto económico de corto y mediano plazo.

### Referencias bibliográficas

- Agencia Nacional de Competitividad e Innovación ANCI (2019). *Productos Agenda Nacional De Competitividad E Innovación Sector Comercio*.  
<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/Documents/seguimiento-agenda-nacional-competitividad-2019-I.pdf>
- Alcázar P. (2018). *Emprendedores: las claves de la economía y el éxito profesional*, ISSN 1138-9702, N°. 252, 2018, págs. 69-80.  
[https://www.edebe.com/ciclosformativos/zonapublica/UT09\\_830030\\_LA\\_CEyAC\\_CAS.pdf](https://www.edebe.com/ciclosformativos/zonapublica/UT09_830030_LA_CEyAC_CAS.pdf)
- Alles, M. A. (2017) *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. 3ª edición. Buenos Aires: I.S.B.N.:9789506419325 Editorial Granica.
- Ariza J. M. y Ariza F.J. (s.f.). *Comercio y marketing, información y atención al cliente. Certificados de profesionalidad*, Editorial McGraw Hill.  
<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196813.pdf>
- Artal, M. (2015). Dirección de ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores. Madrid.
- Bernal C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 3ª Edición, Colombia, 2010, Pearson Educación. ISBN e-Book: 9789586991292.
- Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). *Prácticas Gestión a Través de Empresas y Países*. Documento de trabajo Oficina Nacional De Investigación Económica. Massachusetts Avenue Cambridge <http://www.nber.org/papers/w17850>.

Cano, A. M. (2014) *Auditoría y evaluación del Marketing*. Centro Editorial Esumer, ISBN 978-958-8599

[https://www.academia.edu/38964650/Auditoria\\_y\\_Evaluaci%C3%B3n\\_del\\_Marketing](https://www.academia.edu/38964650/Auditoria_y_Evaluaci%C3%B3n_del_Marketing)

Cámara de Comercio de Bogotá CCB (2019). *Sector Público y Privado Promueven Facilitación del Comercio en Colombia*. <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2019/Abril-2019/Sector-publico-y-privado-promueven-facilitacion-del-comercio-en-Colombia>

Cámara de Comercio de Bogotá CCB (2018). Clúster de Software y Tecnologías de la Información de Bogotá – Región: Hacia la implementación de estrategias para el fortalecimiento del capital humano.

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/19760/analisis%20de%20brechas%20de%20capital%20humano%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cámara de Comercio de Bogotá, CCB. (2018). *Causas de liquidación de empresas 2018*. Dirección de Gestión y Transformación del Conocimiento.

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/22862>

Carrasco, S., & Núñez, M. (2014). *Organización de procesos de venta*. Madrid: Paraninfo 15

Carrizosa F.J. (2011). *Indicadores de Gestión*. La Medición de la Gestión para el Éxito Sostenible. ISBN: 978-958-8585-22-2 2011: ICONTEC.

Centro Nacional de Productividad Colombia – CNP SENA (2018) *Informe De La Evaluación De Impacto Del Programa Piloto De Extensión Tecnológica*. Santiago de Cali junio 15 de 2018.

<http://sennova.senaedu.edu.co/documentosV2/Evaluacion%20de%20Impacto%20Programa%20Piloto%20de%20ET.pdf>

Centro Nacional de Productividad Colombia CNP (2013), *Programa de Extensionismo*

*Tecnológico Manual del Extensionista y Perfil del Extensionista*. Convenio Especial De Cooperación. No. 00378 De 2012 – 4 De mayo De 2013.

Chiavenato, I. (2017), *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill 10 a Edición ISBN: 9781456256623

Chiavenato, I. (2012). *Introducción A La Teoría General De La Administración*. 8ª. Ed. México. McGraw Hill Interamericana. ISBN: 978-607-15-0980-2

Colectivo de autores. (2011). *Manual selección de personal*, Editorial CEP, S.L. ProQuest E-book Central,  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/senavirtualsp/detail.action?docID=3217066>.

Comisión de Regulación de Comunicaciones. CRC (2010). *Análisis del sector TIC en Colombia: Evolución y Desafíos*.  
[https://www.crccom.gov.co/recursos\\_user/Documentos\\_CRC\\_2011/Actividades%20Regulatorias/AgendaRegulatoria/2011/DocumentoAnalisisIndustria.pdf](https://www.crccom.gov.co/recursos_user/Documentos_CRC_2011/Actividades%20Regulatorias/AgendaRegulatoria/2011/DocumentoAnalisisIndustria.pdf)

Congreso de la República. (2019) *Ley 1978 Moderniza el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), distribuye competencias, crea un regulador único y dicta otras disposiciones*.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=28474&cadena=t>

Congreso de la República. (2019) *Ley 1955 Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 - “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”*.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=28474&cadena=t>

Congreso de la República. (2015) *Decreto 1078 Decreto Único Reglamentario del Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.*

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=28474&cadena=t>

Corte Constitucional de Colombia. (2012) *Sentencia T-1077/12 Acción de Tutela Contra Particulares que Prestan Servicio Público.*

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2012/t-1077-12.htm>

Cuervo A. Rivero P. (1986). *El Análisis Económico Financiero de la Empresa*, Revista Española de Financiación y Contabilidad pp. 15-33.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=43902>

DANE (2019) *Cuenta Satélite de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).*

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/tic/bt-satelite-tic-2018p-2019pr.pdf>

Departamento Nacional de Planeación DNP (2019) CONPES 3975: *Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia.*

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3975.pdf>

Departamento Nacional de Planeación DNP (2017). *Esquema de Financiación para el Sector TIC y Audiovisual en el Marco de la Convergencia Tecnológica y de Mercados.*

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/20171006%20-%20Esquema%20de%20financiaci%C3%B3n%20TIC%20vpublicaci%C3%B3n.pdf>

Departamento Nacional de Planeación DNP (2014). *Calidad de la gerencia: factor clave en la productividad empresarial.* Difusión de los resultados de la Encuesta Mundial de Gestión Word Management Survey -WMS Paper presented at the XIV Jornada de Reflexión: creación de valor a través de la innovación, Bogotá D. C.

- García A. F. (2010). *Gestión Comercial De La Pyme, Herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente su empresa*. Ediciones de la U, ISBN: 9789587628166
- García, J., García, L., & Sasaki, K. (2017). *Diseño de planes de fortalecimiento a partir del uso de la herramienta para evaluar la aplicación de buenas prácticas en el área de gestión comercial en empresas de agua y saneamiento*. BID
- Hill CW, Schilling M. A., Jones G.R. (2019) *Administración Estratégica Teoría y Casos un Enfoque Integral* 12ª Edición ISBN-13: 9786075268064
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2015) NTC-ISO. *Sistemas de gestión de la calidad Fundamentos y vocabulario*. Bogotá.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2017). *Norma técnica colombiana NTC 6001. Modelo de gestión para microempresas y pequeñas empresas (MYPES)*. Bogotá. ICONTEC
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M., Herrero, D. M. J., y Ortiz, S. M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- [https://www.academia.edu/14948370/Administracion\\_Una\\_perspectiva\\_Global\\_y\\_Empr esarial\\_freelibros\\_org](https://www.academia.edu/14948370/Administracion_Una_perspectiva_Global_y_Empr esarial_freelibros_org).
- Kotler, P., Mues Zepeda, M. A., Martínez Gay, M., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*: 14ª. México D.F.: Pearson.
- López, C., Vidal, M., & González, C. (2016). *Estrategias de internacionalización de la empresa. Casos prácticos*. España: Septen ediciones.
- Madrigal M. F. y Guerrero D. (2015). *Planeación Estratégica y Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas, (Pymes), Herramienta Básica Para Su Permanencia Y*

Consolidación Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo / México. ISSN: 1857  
– 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431

Martínez T. (2018) *¿Cuál es la red social ideal para mi empresa?* Marketing Digital, Desarrollo de Software, ChatBots, Commerce e Identidad Corporativa.

Méndez A.C.E. (2016). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México. Limusa.

MinTIC (2020) *MiPymes Vive Digital*.

<https://www.mintic.gov.co/porta1/inicio/Iniciativas/Usuarios/MiPyme-Vive-Digital/>

MinCIT (2019). *Contexto Macroeconómico de Colombia. Variables macroeconómicas de Colombia*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx>

MinTIC (2019). *Informe de Gestión al Congreso de la República 2018-2019 Sector TIC*.

[https://www.mintic.gov.co/porta1/604/articles-101792\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.mintic.gov.co/porta1/604/articles-101792_doc_pdf.pdf)

MinTIC (2019). *Plan Tic 2018-2022: El Futuro Digital Es De Todos*.

[https://www.mintic.gov.co/porta1/604/articles-101922\\_Plan\\_TIC.pdf](https://www.mintic.gov.co/porta1/604/articles-101922_Plan_TIC.pdf)

MinTIC (2019) *Sector económico digital creció más que el PIB*. Sala de Prensa / MinTIC en los Medios. [https://www.mintic.gov.co/porta1/604/w3-article-103852.html?\\_noredirect=1](https://www.mintic.gov.co/porta1/604/w3-article-103852.html?_noredirect=1)

MinTIC (2017) *Informe de Gestión al Congreso de la República Sector TIC*.

[https://www.mintic.gov.co/porta1/604/articles-54877\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.mintic.gov.co/porta1/604/articles-54877_doc_pdf.pdf)

MinTIC (2017). Primera Gran Encuesta TIC 2017 - Colombia TIC

[https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-74002\\_cartilla\\_resumen.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-74002_cartilla_resumen.pdf)

- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. MINTIC (2015),  
*Caracterización del sector de Teleinformática software y TI en Colombia*, SENA,  
Fedesoft. <http://colombiatic.MinTIC.gov.co/679/w3-article-73973.html>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. MINTIC (2015),  
*Comportamiento macroeconómico del Sector TIC en Colombia Panorama TIC* Publicado  
en diciembre de 2015.
- Moliner, V. (2004). *Claves para dirigir un equipo de ventas*, Ediciones Deusto - Planeta  
ProQuest E-book Central.  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/senavirtualsp/detail.action?docID=3159218>.
- Monferrer, T. D. (2013) *Fundamentos De Marketing*. Universitat Jaume I- UJI. 159 pág.  
<http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia74>.
- Observatorio Laboral Colombiano OLC (2020). *El COVID-19 y el mercado de trabajo en  
Colombia: Ocupaciones en demanda y postpandemia*.  
[https://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/ocupaciones\\_en\\_demanda\\_y\\_postpandemia.pdf](https://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/ocupaciones_en_demanda_y_postpandemia.pdf)
- Ortegón, L. (2014). Características de la micro, pequeña y mediana empresa asociadas a los tipos  
de tecnologías de comunicación y uso de medios sociales. *Poliantea*, 10(18), 85-110.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4916772>
- Palacios, A.L.C. (2016). *Dirección estratégica*. 2ª Edición. ECOE Ediciones 210 ISBN:  
9789587713817. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n.pdf>

- Piña T. J., Castaño O. D. M., Hernández D. L. E., & Garro T. J. D. (2020). *Análisis prospectivo de la industria de desarrollo de software en Colombia*. Punto De Vista, 11(16).  
<https://doi.org/10.15765/pdv.v11i16.1415>
- Restrepo F, C. Estrada M, S. (2006). *Enfoque Estratégico del Servicio al Cliente*, Universidad Tecnológica de Pereira, Scientia et Technica.  
<https://www.redalyc.org/pdf/849/84911652051.pdf>
- Rojas, J.L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Ciencia Administrativa IIESCA. Recuperado: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Romero R. Correa M. (2010) *La innovación del servicio en las organizaciones*. (Tesis de especialización) Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3756/RomeroRodriguezClaraInes2010.pdf;jsessionid=8EB3FED462CB1462D6EAF7DE6576A90C?sequence=2>
- Sánchez Vargas, L. A. (2019). *Fundamentos para la elaboración de planes estratégicos*. Sello Editorial UNAD. UNAD.  
<https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/view/4024>
- Schröder, P. (2004) *Estrategias políticas*. Editores Fundación Friedrich Naumann ISBN 0-8270-4733-9 1. H97. S3 2004 <http://www.hacer.org/pdf/PS1.pdf>
- Soltura A. Cuesta A. (2008). *Diseño Estratégico de Perfiles de Cargos por Competencias. una Contribución al Alineamiento del Desempeño Individual con el Desempeño Organizacional*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3604/360433565003>.
- Tigani D. (2006) *Excelencia en Servicio, Liderazgo 21*. Technological Institute of Saltillo. 1º Edición. [http://www.laqi.org/pdf/libros\\_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf](http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf)

Valdés Díaz, J. Sánchez Soto, G. (2012). *Las MiPymes En El Contexto Mundial: Sus Particularidades En México, Iberoforum*. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana, vol. VII, núm. 14, julio- diciembre, Universidad Iberoamericana, México.

Wilches D. J.M. (2019) *Adopción de 5G, retos en el despliegue de infraestructura y cierre de brechas*. Comisión de Regulación de Comunicaciones.

<https://www.crcom.gov.co/uploads/images/files/reflexiones%20sobre%20la%20proteccion%20del%20consumidor%20en%20la%20era%20de%20los%20algoritmos%20y%20la%20inteligencia%20artificial%20%20final.pdf>

World Management Survey - WMS. (2014). *Regional Manufacturing Reports*.

<https://worldmanagementsurvey.org/survey-data/download-data/>

## Anexo A. Descripción de los procesos de mercadeo y ventas en Infomark S.A.S.

Preguntas	Respuestas
¿Cómo se desarrolla el proceso de compras en la empresa?	El proceso de compra de productos como hardware, software y suministros se compran a proveedores mayoristas muy reconocidos y de larga trayectoria con Infomark. Generalmente se utilizan los mismos proveedores. Cabe anotar que en ocasiones estos proveedores mayoristas nos hemos encontrado como proponentes en negocios con el Estado e incluso con entidades privadas.
¿De qué manera sus proveedores apoyan los procesos de compras, ventas y mercadeo de Infomark?	<p>Hardware, software y suministros se compran a proveedores mayoristas muy reconocidos y de larga trayectoria con Infomark. Generalmente se utilizan los mismos proveedores. Muchos de los proveedores mayoristas son proponentes en negocios con el Estado y entidades privadas.</p> <p>Para el caso de productos y materiales utilizados en obras, se compran a un proveedor especializado que brinda excelentes precios. Lo mejor de este proveedor es que no les vende por ninguna razón a clientes finales. Cuando son productos especializados y de difícil consecución en el país ya sea por su disponibilidad o por el precio, últimamente se están haciendo compras por Amazon y por Ebay dónde se han conseguido los mismos productos e incluso con mejores especificaciones a un precio menor.</p> <p>En cuanto al apoyo de mercadeo algunos proveedores sirven de enlace con los fabricantes para desarrollar conjuntamente eventos tales como días de marca y eventos promocionales llevados a cabo por Infomark. Los mayoristas generalmente están dispuestos a otorgar mejores precios dependiendo del número de unidades que se vayan a adquirir y también registrando los negocios previamente con ellos. Esto último se ha dejado de hacer al encontrar mayoristas como proponentes en negocios del estado y privados.</p>
¿Cuáles formas de pago le ofrecen sus proveedores y cuales utilizan Ustedes?	En general los mayoristas utilizan las mismas formas de pago cómo son el pago en efectivo, la transferencia bancaria, los pagos con tarjeta de crédito, el crédito directo y el pago con cheques posfechados los cuales son avalados por entidades como Fenalcheque, Sercheque, Covicheque. Por tratarse de productos importados generalmente se cobran en dólares y se facturan en pesos indexando el valor a la TRM del día de facturación. Infomark utiliza generalmente el pago con cheque posfechados cómo primera opción, seguido del pago con tarjeta de crédito empresarial, la transferencia bancaria y en casos muy excepcionales el pago en efectivo.
¿Infomark cuenta con un plan de mercadeo estructurado?	Actualmente no se cuenta con un plan de mercadeo debidamente estructurado ya que no se cuenta con los conocimientos apropiados en materia de mercadeo. En un par de ocasiones se ha tenido dicho plan, pero con el retiro de las personas encargadas de ejecutarlo se ha dejado de lado.
Describa las políticas del área de mercadeo y ventas	<p>Los productos que vende Infomark tienen ciclo de vida oscila entre 1 a 3 años que coincide con la cobertura de la garantía por defectos de fabricación por parte de los fabricantes. Los productos utilizados en las instalaciones de cableado estructurado tienen un ciclo de vida entre 10 a 20 años. Por supuesto también se tienen productos de gama baja que tienen un ciclo de vida de un año.</p> <p>El licenciamiento de software no tiene como tal una garantía, pero si el derecho a recibir todas las actualizaciones</p>

subsiguientes según lo establezca el fabricante. Por ejemplo, los sistemas operativos herramientas de ofimática software de diseño entre otros productos tienen actualizaciones hasta la fecha en que se lanzó una nueva versión. En el caso del software de seguridad como los antivirus y similares tienen actualizaciones que van desde 1 hasta 3 años como máximo.

Se privilegia la oferta y venta de productos y servicios en la ciudad de Bogotá, Pero esto no implica que se puedan hacer negocios con clientes ubicados fuera de Bogotá e incluso en el exterior.

Cómo política de precio se establece un margen de rentabilidad competitivo para los productos y servicios ofrecidos a los sectores corporativo, institucional y empresarial en general.

La promoción del portafolio de productos y servicios de Infomark es responsabilidad de cada vendedor y del gerente comercial.

Se privilegia el uso de los canales de comunicación y promoción virtuales como el correo electrónico, la página web y la visita personal a los clientes.

Cabe anotar que estas políticas son de conocimiento de las personas encargadas del área comercial de forma verbal y que no se encuentran documentadas actualmente.

¿Qué actividades de mercadeo lleva a cabo Infomark para dar a conocer su empresa, su portafolio de P/S?

En ocasiones se ha contado con bases de datos de clientes potenciales se han puesto al servicio algún vendedor de turno, en otras ocasiones los vendedores traen su propia base de datos sobre la cual trabajan.

Es muy común que los clientes recomienden a Infomark a conocidos suyos, al igual que clientes potenciales encuentre la información de Infomark navegando en internet.

En algunas ocasiones se ha realizado envío masivo de correo electrónico con ofertas especiales para clientes del sector hotelero.

Infomark no cuenta actualmente con alguna herramienta que permita medir los resultados obtenidos

¿Cómo averiguan ustedes las necesidades de los clientes actuales y potenciales de Infomark?

Las necesidades de los clientes actuales se obtienen por sus consultas durante la entrevista personal, por correo electrónico o telefónica acerca de sus requerimientos de productos y servicios.

Respecto a los clientes potenciales son el resultado de la observación y comparación entre empresas de un mismo sector. También contamos entre nuestros clientes con consultores y especialistas que informan a la compañía acerca de las necesidades de los clientes potenciales y de sus clientes actuales. Otra forma de enterarnos de las necesidades del mercado potencial es a través de la sugerencia en los fabricantes y de los distribuidores mayoristas a través de material publicitario y seminarios a los que se asiste.

¿Existe algún documento o base de datos donde queden consignadas estas necesidades?

Cuando se recibe una llamada del cliente los requerimientos quedan consignados en la agenda o en un cuaderno y debidamente fechado. Cuando el cliente escribe un correo electrónico dando a conocer sus requerimientos, este mensaje no se borra.

Al hacer una visita de levantamiento de información, se escribe en una libreta, se puede acompañar con fotografías y audios explicativos.

Cuando se hace un mantenimiento en sitio o en laboratorio siempre se diligencia un formato de informe técnico. En la empresa no se tiene ninguna base de datos o registro de la gestión comercial, servicio al cliente o servicio técnico.

Describe las líneas de P/S de Infomark.

En la actualidad se tienen dos líneas de negocio. La primera es la venta de productos de hardware, Software, suministros y productos en general de tecnología informática.

La segunda línea es la de servicios, A la que pertenecen el soporte técnico, el mantenimiento predictivo, preventivo

¿Cuáles líneas se venden más?	y correctivo equipos de cómputo, impresión y comunicación, proyectos de cableado estructurado y los servicios relacionados con electricidad regulada y no regulada, CCTV obra civil.
	La línea que más se vende y qué más se está promocionando es la de servicios con un 70% de las ventas aproximadamente. Dentro de los servicios la mayor proporción de las ventas corresponden a la obra civil, seguido de los proyectos, el soporte técnico y de último el mantenimiento. Respecto a los productos sigue vendiendo y ofreciendo prácticamente todo el portafolio, siendo aproximadamente el 30% de las ventas.
¿Cuáles son sus competidores directos?	Se consideran competidores directos aquellas empresas o personas naturales que nos hemos encontrado realizando propuestas donde un mismo cliente.
¿Qué tan cercana es la empresa con sus competidores?	Somos conscientes que no los conocemos a todos ni sabemos cuántos son, ni mucho menos cuántos están ubicados en la misma localidad o en la ciudad de Bogotá. En ocasiones nos hemos unido por algún competidor para presentar proyectos y luego ejecutarlos conjuntamente. También en varias ocasiones competidores que han ganado un negocio nos han subcontratado para su ejecución.
¿Cuenta con información acerca del mercado tal como su tamaño, composición, actividad, donde está ubicado, entre otros aspectos?	Infomark en la actualidad no cuenta con información acerca del mercado potencial. Entendemos que solamente en Bogotá puede haber miles de empresas de todos los tamaños en todas las actividades y ubicadas a lo largo y ancho de la ciudad. De hecho, contamos con clientes ubicados prácticamente en todas las localidades de Bogotá, en municipios vecinos como Funza, Mosquera, Facatativá, entre otros y en otras ciudades como Quibdó, Tumaco, Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Medellín, Pereira, entre otras. Prácticamente no se hace búsqueda de información de posibles clientes, sino que más bien son ellos quienes nos contactan.
¿Cuenta actualmente con alguna base de datos de clientes potenciales?	Actualmente no contamos con ninguna base de datos de clientes potenciales, pero en el pasado se han tenido bases de datos del sector hotelero. En caso de requerir información buscaríamos en las páginas amarillas en internet y a través de buscadores como Google.
¿Actualmente cuenta con un portafolio de P/S?	Infomark actualmente sí cuenta con un portafolio de productos y servicios. Este portafolio básicamente se describe en la página web de la empresa. También cuando se hacen visitas a clientes o se envían presentaciones comerciales, se adjunta el portafolio de productos y servicios en formato pdf.
¿Realiza acciones para dar a conocer su portafolio a clientes potenciales?	La única acción para dar a conocer el portafolio a los clientes potenciales es su publicación en la página y mediante correo electrónico cuándo se está contactando por este medio a un cliente potencial.
Describa cuales son las políticas de precios por líneas de productos y servicios	En general cuando se cotizan y venden productos como hardware software y suministros, entre otros se aplica un porcentaje que oscila entre un 10 y el 15%. Sin embargo, hay ocasiones que ese porcentaje ha tenido que ser menor.
¿Cuál es el margen de rentabilidad bruta que se le asigna a cada línea de negocio?	En el caso de los servicios, la rentabilidad oscila entre un 30 a un 40%. También cuando es posible conocer la propuesta del competidor, obligatoriamente ese porcentaje puede reducirse. La idea general es ganarse los negocios.
Explique cómo fijan sus metas de venta anual y mensual.	Tenemos un cálculo general de todos los gastos de la compañía y en realidad entendemos que para poder responder adecuadamente y cubrir esos gastos, debemos vender con el margen suficiente para tal fin. No se tienen previstas metas mensuales o anuales. Alguna vez un par de directores comerciales que tuvimos tocaron el tema y hasta

¿Cómo evalúan el cumplimiento de metas de ventas?	<p>propusieron un presupuesto, pero había propuestas que en aquel momento se descartaron, como por ejemplo aumentar el número de vendedores y reducir el número de técnicos.</p> <p>Al no existir presupuestos, tampoco existen metas y por tanto no se evalúan.</p>
¿Cuáles son las políticas de servicio al cliente de Infomark?	<p>Se procura atender a los clientes en el orden en el que llegan sus requerimientos a través de los diferentes canales de comunicación como el telefónico o correo electrónico. Sin embargo, hay clientes con contratos de soporte o de mantenimiento vigentes y por tanto se les da prioridad. También aquellos clientes que consideramos importantes se priorizan para su atención.</p>
Describa su proceso comercial.	<p>En realidad, no hay un proceso definido y documentado, sino que se ha venido para adaptando de acuerdo con la experiencia en ventas de tecnología tenido los vendedores y directores comerciales que han trabajado con la compañía, además de la experiencia en venta del gerente.</p> <p>Por lo general se obtienen los requerimientos de los clientes a través de visitas comerciales, visitas técnicas o de diagnóstico, llamadas telefónicas, correo electrónico, etc.</p> <p>Si los requerimientos son de productos (hardware, software y suministros) Se revisa si hay existencias en el inventario y por el contrario se contacta a los proveedores usuales y se preguntan los precios y la disponibilidad de los productos solicitados por los clientes.</p> <p>Se procede a calcular el precio de venta y se confecciona la respectiva cotización que es enviada por correo electrónico aclarando las condiciones comerciales pertinentes.</p> <p>Casi de inmediato se hace una llamada telefónica para confirmar la recepción de la cotización y tratar de sacar adelante el negocio en ese mismo momento. En caso de que no se logre la venta, se indaga y se acuerda para cuándo será el próximo contacto de seguimiento al negocio. Aquí surge un problema y es que como no se utilizan agendas físicas ni digitales, a pesar de anotar la fecha del próximo contacto, muchas veces se olvida y se pasa por alto hacer el seguimiento del negocio.</p> <p>Al momento de lograr la venta se solicita al cliente el envío de una orden de compra a través de correo electrónico, la cual sirve de soporte para el despacho de productos o la prestación de servicios y su posterior facturación.</p>
¿Este proceso es compartido y seguido por los vendedores y las personas que les asisten?	<p>Este proceso si es explicado a los nuevos vendedores y a las personas que colaboran con la función comercial, pero en realidad no es cumplido enteramente ni tampoco es controlado.</p>
¿Cómo miden el grado de satisfacción de sus clientes con sus productos y servicios?	<p>Infomark no cuenta con algún proceso o herramienta que permita medir la satisfacción de los clientes. Escasamente se escuchan sus opiniones acerca de los productos y los servicios que se les ha brindado. También al ser recomendados por ellos mismos con otros clientes potenciales asumimos que tienen una buena imagen de la empresa y de sus productos y servicios.</p>
¿Cómo realizan las acciones de marketing digital?	<p>Las acciones de marketing digital que se realizan son el envío de correos electrónicos masivos, dando a conocer alguna promoción del momento y la información que se encuentra en la página web. La información publicada corresponde a los productos y servicios del portafolio y en ocasiones a promociones especiales de algún producto.</p>

---

Nota: Transcripción de la entrevista al gerente de Infomark S.A.S.

Fuente: elaboración propia.

## Anexo B. Descripción de los procesos de talento humano de Infomark S.A.S.

Preguntas	Respuestas
¿En su empresa tiene diseñados perfiles profesionales para los diferentes cargos?	La empresa tiene claro cuál es el perfil deseable en los candidatos para los diferentes cargos, pero estos perfiles no están documentados y al no estar documentados en ocasiones se escapan aspectos importantes que debieran tenerse en cuenta.
¿Por favor describa cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal y quienes intervienen?	El proceso inicia cuándo se observa la necesidad de personal se diseña un aviso que es publicado en páginas web especializadas en búsqueda de candidatos para ocupar las vacantes. Como Eempleo.com, Computrabajo entre otras. Se reciben hojas de vida a través de correo electrónico, las cuáles son descargadas y analizadas preliminarmente por parte de la coordinadora de recursos humanos y el gerente general.
¿Qué pruebas se realizan durante el proceso de selección?	Se revisan aspectos como su nacionalidad, edad, grupo familiar con el que convive, estudios realizados, estudios técnicos, tecnológicos o profesionales relacionados con el área que pretende ocupar y la experiencia que tenga en el cargo. También se tiene en cuenta si el candidato es recomendado por algún conocido.
¿Cómo se comprueba la veracidad de la información contenida en la hoja de vida?	Se hace una selección de candidatos quiénes son citados a entrevista y se hacen preguntas acerca del contenido de la hoja de vida, del grupo familiar con el que convive, de los estudios realizados o que actualmente está desarrollando, del último trabajo desempeñado, de la experiencia en el área a ocupar y de su disponibilidad para ocupar el cargo. Se realiza la oferta económica y las condiciones de contratación y de las condiciones generales de trabajo como el horario, uso de uniforme, entre otros aspectos. Se le explica al candidato en período de prueba por 2 meses, al cabo de los cuales seguirá el curso normal del contrato. En general no se confirman las referencias laborales ni la autenticidad de documentos aportados como certificados y diplomas, básicamente por falta de tiempo. Los documentos que se solicitan son los necesarios para las diferentes afiliaciones a la seguridad social.
¿Cuáles son las razones del ausentismo en su empresa?	Las principales razones del ausentismo son las incapacidades médicas o los permisos por calamidad doméstica o permisos solicitados para atender citas médicas o temas personales. Rara vez se dan ausencias por sanciones, aunque si se han presentado.
¿Por favor describa cómo evalúan el desempeño de sus trabajadores?	El desempeño del trabajador se evalúa principalmente por la opinión que tienen los clientes acerca de las actividades que desarrolla el trabajador directamente en sus instalaciones o cuando tienen contacto a través de diferentes canales de comunicación (cómo correo electrónico, comunicación telefónica o WhatsApp), pero en los casos cuando existe alguna inconformidad por parte de los clientes. Solo en estos casos la coordinadora de recursos humanos, los jefes inmediatos y sus compañeros de trabajo también son indagados sobre el desempeño del trabajador. Finalmente, el gerente general conociendo estas opiniones y teniendo en cuenta su propia opinión emite un concepto de evaluación de cada trabajador cuando presenta inconvenientes de índole conductual o disciplinario. Generalmente no queda registro de esta evaluación.
¿Por favor describa en qué consisten los incentivos que utiliza en su empresa para	Para los vendedores siempre se ha creado una comisión por cada tipo de negocio que cierre, es decir existe un porcentaje de comisión para productos cómo hardware, software, suministros y servicio técnico. También existe otro

motivar a sus empleados?	<p>porcentaje un poquito más alto para negocios relacionados con proyectos. Para los técnicos y mensajeros que utilicen moto para su trabajo se otorga un pago de rodamiento. Cuando es necesario que el empleado sé quede por una jornada mayor al habitual la empresa le brinda la cena y el transporte. Ocasionalmente con motivo de terminación de alguna obra, el gerente puede brindar un almuerzo e invitar algunas cervezas.</p>
¿Por favor diga cuales empleados reciben capacitación, que temas y quien la dicta?	<p>En general todos los empleados reciben una inducción al momento de ser contratados la cual tiene una duración de entre 1 a 3 días. En caso de que el empleado requiera usar algún software como el contable o cuadros de Excel para desarrollar su trabajo se le solicita hacer algún curso relacionado. En ocasiones el personal técnico ha tenido que recibir capacitación externa como el curso de trabajo en alturas dictado por una entidad especializada. También alguna vez hace rato dieron un curso sobre instalación técnica o manejo de herramientas impartido por el proveedor.</p>
¿En su opinión cómo es el ambiente de trabajo que se vive en la empresa?	<p>El ambiente de trabajo que se vive en la empresa es muy familiar, se brinda mucha confianza al trabajador, el trabajador es tratado más como un amigo y como un subalterno. Sin embargo, hay que aclarar que ha habido casos donde el trabajador confunde este trato amistoso derivando en problemas conductuales y disciplinarios.</p>
¿Considera que en la empresa el trabajo se realiza en equipo?	<p>Si se ve el trabajo en equipo, pero a veces realmente se ve a cada trabajador haciendo su tarea de forma individual, es decir según su parecer, pero entre todos apoyamos.</p>
¿Describa el sentido de pertenencia en la empresa?	<p>En el personal técnico se observa más camaradería o en las personas el área administrativa y comercial que permanecen en la oficina. En general existe la disposición de colaborar con los compañeros para el desarrollo de las tareas.</p>
¿Por favor describa como es el proceso de contratación de un empleado? ¿Cuántos tipos de contrato utilizan en la empresa y en qué casos son utilizados?	<p>El candidato es citado a firmar contrato y legalizar las afiliaciones a la seguridad social. Dependiendo de las circunstancias el candidato es contratado ya sea por prestación de servicios o un contrato laboral a término indefinido a término fijo. Los contratos de prestación de servicios son usados por solicitud del mismo candidato, generalmente cuando deben cumplir servicios de índole profesional tales como desarrollo de software, asesorías técnicas o de ingeniería, trabajos de instalaciones que tienen un corto tiempo de duración. Los contratos laborales a término fijo se llevan a cabo cuando por alguna situación ajena a la empresa no se pueden reemplazar con contraprestación.</p>
¿Cuáles son los canales más usados para que se dé la comunicación desde la empresa hacia sus empleados y viceversa?	<p>El canal más usado para la comunicación de la empresa hacia los trabajadores es verbalmente, siempre se recomienda que el trabajador tomé nota de solicitudes instrucciones, tareas asignadas etcétera. El segundo canal más usado es el escrito, mediante circulares, memorandos, informes, para dejar registro físico de una comunicación importante. Esa comunicación escrita puede ser un documento físico o a través de medios digitales como el correo electrónico e incluso el WhatsApp.</p>
¿Cuáles considera Usted que son los mayores problemas en el proceso de comunicación interna actual?	<p>La comunicación telefónica también es muy utilizada para dar retroalimentación o instrucciones prácticamente a todo el personal de la compañía. Todos los empleados de la compañía cuentan con un celular y plan de datos suministrados por la empresa y tienen la obligación de dar respuesta a las llamadas que se realicen. En mercadeo y ventas utiliza casi con la misma frecuencia y nivel de importancia la comunicación telefónica, el</p>

---

WhatsApp y el correo electrónico como canales de comunicación para con los clientes y proveedores.  
El principal problema en el proceso de la comunicación es la demora en brindar respuestas conforme a los requerimientos iniciales de los clientes

---

Nota: Transcripción de la entrevista a la directora de Recursos Humano de Infomark S.A.S.

Fuente: elaboración propia.

## Anexo C. Descripción de los procesos del área técnica de Infomark S.A.S.

Preguntas	Respuestas
Describa las políticas del área técnica	<p>Los clientes con contratos de soporte o de mantenimiento vigentes son prioritarios en su atención. Los clientes considerados importantes para la compañía siguen en orden de importancia para ser atendidos.</p> <p>Los demás clientes serán atendidos en el estricto orden de llegada de sus requerimientos a través de cualquiera de los canales de comunicación.</p> <p>Los técnicos son asignados según su disponibilidad y conocimiento sobre el servicio que deban atender. Además, son responsables del alistamiento del equipo y herramientas necesarias para atender los servicios que tengan a cargo.</p> <p>El orden jerárquico del área técnica está en cabeza del gerente general, el jefe de técnicos y el ingeniero de soporte y desarrollo de software.</p>
¿Cómo miden la productividad del área técnica?	<p>No existe una herramienta o procedimiento que permita medir la productividad del personal técnico. Se hace un estimado del tiempo requerido para desarrollar un servicio, ya sea en sitio o en el laboratorio.</p>
¿Existe certificación de gestión de calidad, ambiental o similares?	<p>Actualmente Infomark no cuenta con certificaciones de gestión de calidad, ambiental o similar, pero se tienen certificaciones otorgadas por algunos fabricantes de productos que son comercializados o instalados por parte de Infomark. Estas certificaciones son muy apreciadas en el medio ya que reconocen habilidades, conocimientos técnicos y reconocimiento comercial por parte de los fabricantes hacia Infomark.</p>
<p>Respecto a la tecnología utilizada por el área técnica:</p> <p>¿Resulta suficiente o requiere más equipos?</p>	<p>Se tienen en inventario herramientas y equipos modernos que permiten desarrollar las tareas del área técnica con rapidez y calidad, en cantidades suficientes para el volumen de trabajo.</p> <p>Cada técnico cuenta con un kit de herramientas manuales y eléctricas para afrontar tareas de mantenimiento preventivo y correctivo en sitio o en el laboratorio.</p> <p>Igualmente se cuenta con equipos modernos y especializados para realizar mediciones y hacer diagnóstico de componentes electrónicos eléctrico que son utilizados en sitio o en el laboratorio, en términos generales los equipos herramientas se encuentran en buen estado, ya que son el tipo profesional y para trabajo pesado y de marcas líderes en el mercado. Pueden encontrarse herramientas manuales como: alicates, pinzas o cortafríos en regular estado.</p>
<p>¿En qué estado se encuentra y cada cuánto tiempo se le realiza mantenimiento?</p>	<p>No se acostumbra a realizar mantenimiento preventivo del equipo y las herramientas y por tanto en ocasiones se han presentado inconvenientes por mal funcionamiento o por pérdida de piezas necesarias.</p>
<p>Describa los nuevos productos o servicios que se han diseñado en los últimos cinco y diez años.</p>	<p>En los últimos cinco años no se han diseñado nuevos productos, pero si se han creado nuevos servicios como la instalación y fusión de fibra óptica a nivel intermunicipal, en locaciones exteriores y en interiores.</p> <p>También se creó el servicio de obra civil, como son adecuaciones y reparaciones locativas, Instalaciones de Drywall, divisiones oficina cerrada y mueblería, automatización e iluminación, sistemas de sonido, entre otras.</p> <p>Durante los últimos 10 años diseño y desarrollo un software para el enrolamiento y administración de sistemas de identificación biométrica aplicada al control de acceso de personas. Estos desarrollos fueron ofrecidos en el mercado hotelero.</p>

¿Cuál es el tiempo de respuesta para la entrega de productos en inventario?	<p>El tiempo de respuesta para la entrega de productos en inventario es el mismo día en la tarde si el pedido se recibe en la mañana o se entrega el siguiente día en la mañana si el pedido se efectúa en horas de la tarde. En caso de no contar con el producto en inventario, se aplican los mismos tiempos de entrega que el proveedor haya determinado. Si el producto se requiere con urgencia por parte del cliente o por los técnicos en la ejecución de una obra y los proveedores tienen inventario disponible, se cuenta con dos vehículos para trasladarse donde el proveedor, recoger el producto y entregarlo en el sitio que se requiere.</p>
¿Las entregas quien las realiza?	<p>Los clientes generalmente entienden qué ciertos productos de tecnología deben ser traídos por encargo por parte de los distribuidores mayoristas y por consiguiente de los minoristas y qué se debe cumplir un tiempo de espera. La disponibilidad se debe aclarar en las cotizaciones.</p> <p>Generalmente las entregas la realizan personal de la empresa, con los vehículos de la empresa (carro o moto). Cuando los productos deben ser entregados en municipios alejados o en otras ciudades, se contratan los servicios alguna compañía de transporte de mercancía y paquetes.</p>
¿Los servicios los realiza personal de Infomark o terceros?	<p>Los servicios ofrecidos por Infomark son ejecutados por personal de la compañía. En caso de algunas instalaciones o por el tamaño de algunas obras se hace necesario contratar personal ajeno a la compañía el cual es encargado los mismos trabajadores de la empresa o con compañías aliadas.</p>
¿Qué sistemas de información tiene Infomark para el área técnica?	<p>En la actualidad no se cuenta con ningún sistema información para la gestión del área técnica. El registro y control de los servicios técnicos programados y ejecutados se lleva a cabo a través de agendamiento es publicado en una pizarra en el área técnica y controlado por el gerente o la jefe de recursos humanos.</p>
¿Qué innovación ha desarrollado en el área técnica?	<p>Las innovaciones hacen referencia a nuevos servicios que antes no se tenían y que han venido siendo demandados por los clientes actuales y por tanto se ha empezado a ofrecer a clientes potenciales.</p>
¿Cuál es el tiempo de respuesta en el servicio posventa de Infomark?	<p>Los requerimientos de servicio postventa se programan y ejecutan como cualquier servicio técnico normal y por tanto se ciñen a las mismas condiciones de tiempo de respuesta y priorización.</p> <p>Para aquellos productos que cuentan con cobertura de garantía, están sujetos a las condiciones y políticas de garantía ofrecida por los fabricantes.</p>
Explique ¿cómo es el proceso de garantía que brinda a sus clientes respecto a sus productos y servicios?	<p>Cada fabricante cuenta con sus propias políticas de garantía que resultan similares entre las diferentes marcas y en las cuales se establecen los tiempos de respuesta para servicio en sitio, mano de obra y reemplazo de componentes o en su defecto el traslado a los centros de servicio autorizado.</p> <p>Para aquellos casos de productos instalados por Infomark se presta diagnóstico y mantenimiento por defectos de instalación, pero en caso de defectos de fabricación será el fabricante el encargado de brindar la respectiva garantía. Para los servicios existe un tiempo de garantía se cubre defectos de funcionamiento posteriores al mantenimiento y se haya realizado. En este caso la garantía no cubre el mal funcionamiento por deterioro natural el equipo o por renuencia del cliente para el cambio de repuesto al momento de ejecutarse un mantenimiento.</p> <p>Actualmente no existe ningún proceso del área técnica automatizado.</p>
¿Existe algún proceso en el área técnica que sea automatizado?	

¿La capacidad instalada es suficiente para atender la demanda de servicio?	El área asignada al departamento técnico cuenta con el espacio suficiente para atender los servicios técnicos que se llevan a cabo en laboratorio. Por el contrario, las áreas de almacenamiento de materiales y sobrantes resultan insuficiente dado el volumen requerido para almacenar.
¿Tiene manuales de procedimientos?	Actualmente la empresa no cuenta con manuales de procedimientos para el área técnica.
¿Cómo se mide la eficiencia del área técnica?	No se llevan registros que permitan medir a conciencia del área técnica. Se calcula de forma a priori el tiempo necesario para ejercitar un servicio técnico o el cumplimiento de los tiempos planeados en la ejecución de una obra.
¿Cómo se mide la satisfacción de los clientes frente a los servicios técnicos?	La forma como actualmente se trata de medir la satisfacción del cliente es a través opiniones eventualmente se solicitan a los clientes y como procedimiento con la firma en el informe técnico dónde se aclara que se recibe a satisfacción el equipo al que se le ha realizado mantenimiento.
¿Cómo se realiza control de calidad sobre los procesos y servicios técnicos que desarrolla Infomark?	En el caso de las obras de control de calidad se ejerce cuándo existe interventoría para ejercer dicho control. En el caso de los demás servicios se hace un diagnóstico de entrada y se registra en el informe técnico. Una vez culminado el servicio de mantenimiento se realiza un diagnóstico de salida el cual también queda registrado en el informe técnico. Al momento que se entrega el equipo al cliente se hace un segundo diagnóstico de salida en presencia de este quién confirma el recibo a satisfacción con su firma y nombre.

---

*Nota: Transcripción de la entrevista al gerente general de Infomark S.A.S.*

Fuente: elaboración propia.

## Anexo D. Descripción de los procesos gerenciales de Infomark S.A.S.

Preguntas	Respuestas
¿Ha diagnosticado fortalezas y debilidades de la compañía?	Entendemos que la compañía cuenta con algunas fortalezas y por supuesto también con debilidades, Pero a ciencia cierta se me dificulta identificar cuáles son esas fortalezas y debilidades en cada una de las áreas de la compañía. No se ha realizado ningún diagnóstico que haya permitido reconocer fortalezas y debilidades. Esta es la primera vez que se está desarrollando un proyecto académico con respecto a esta compañía.
¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?	Generalmente las decisiones las toma el gerente general, Debido a que ejerce funciones de gerencia general, del área técnica y del área comercial.
¿Cuál es el proceso y en general en qué circunstancias hay autonomía para tomar decisiones?	Los jefes de área pueden tomar decisiones hasta cierto punto. Pero en general para tomar decisiones importantes siempre consulta con el gerente general. Los empleados no acostumbran a tomar decisiones de forma autónoma, sino que siempre buscan que sea su jefe inmediato o el gerente el tomé las decisiones y se las comunique.
Describa cómo es el proceso de formulación de programas y de proyectos.	En realidad, no se cuenta con una metodología apropiada para formular programas o proyectos. Generalmente se escuchan ideas y argumentos que resultan convincentes sobre esa idea. Nos parece una complicación y tampoco se tiene un modelo o los conocimientos para la formulación apropiada de los programas y los proyectos.
¿Cuentan con manuales procesos y /o de funciones?	En la actualidad no se cuenta con manuales de funciones para ningún cargo y tampoco con manuales de los procesos que se llevan a cabo en la compañía
Explique cómo se evidencia el liderazgo.	El liderazgo lo ejerce el gerente general y se puede evidenciar porque los trabajadores de todos los niveles jerárquicos obedecen órdenes e instrucciones imparten. De alguna manera el liderazgo en cierta medida es compartido con la directora de recursos humanos y el jefe del área técnica, por ser considerado personal de alta confianza por parte del gerente general (son familiares).
¿Cómo se ejecutan sus planes, programas y proyectos?	Los planes, programas y proyectos nunca están documentados, sino que se acuerdan con las personas implicadas en estos. Por tanto, la ejecución se realiza de acuerdo a unas fechas que se registran en las agendas personales de las personas responsables de los planes y proyectos. En alguna ocasión muy reciente y más por requerimiento del cliente, se tuvo que documentar cómo se ejecutaría un proyecto u obra y la persona encargada de ese proyecto tenía el conocimiento y la experiencia para formularlo, presentarlo y sustentarlo (proyecto de traslado de servidores-Policía Nacional).
¿Cómo se ejerce el proceso de supervisión?	La supervisión se lleva a cabo por los jefes de área y la directora de recursos humanos. En las obras generalmente hay alguien encargado por parte del cliente para supervisar, revisar y aceptar o no entrega parcial o total en la obra.

¿La empresa cuenta con políticas referentes a las medidas correctivas y preventivas?	Actualmente la empresa no cuenta con políticas dirigidas a tomar medidas correctivas y preventivas en ningún área. Cuando se presenta un inconveniente, se analiza con las personas involucradas en la solución y en ese momento se escuchan las ideas que surjan para solucionarlo y se construye conjuntamente la solución que se llevará a cabo.
Explique cómo son los métodos de trabajo de forma general.	Trabajador dentro de la compañía puede ejercer sus funciones aplicando sus propios conocimientos, su experiencia y sus destrezas. La empresa no tiene manuales o directrices documentadas, que puedan ser consultadas para que un trabajador realice su trabajo. Adicionalmente los jefes de cada área en algún momento revisan el trabajo de los subalternos esté bien hecho y de no ser así, se le llama la atención al trabajador y se le brinda la oportunidad de corregir. Cuando el caso de reiterativo y se nota la mala actitud del trabajador, se aplican sanciones contempladas en el reglamento interno de trabajo.
¿La empresa cuenta actualmente con una plataforma estratégica?	Infomark actualmente cuenta con la plataforma estratégica, dónde se describe la visión, la misión y los valores de la compañía. Pero desde su creación nunca se ha revisado y ajustado.

---

Nota: Transcripción de la entrevista al gerente de Infomark S.A.S.

Fuente: elaboración propia.

## Anexo E. Descripción de los procesos contables y financieros de Infomark S.A.S.

Pregunta	Respuesta
¿Cómo se desarrolla el proceso contable y financiero?	<p>El proceso contable tiene 2 líneas. La primera es cuando nosotros generamos una facturación. Una vez generada la factura la cuenta quedará registrada en las cuentas por cobrar y en una tabla de Excel dónde se relaciona la cartera. Después estos documentos junto con los soportes respectivos son entregados a la contadora (Outsourcing de contabilidad), quien realmente hace los registros de las cuentas en el sistema de contabilidad.</p> <p>La segunda línea hace referencia a cuando recibimos una factura de parte de alguno de nuestros proveedores. Esa factura queda registrada en las cuentas por pagar y en una tabla de Excel de pagos, dónde se relacionan las cuentas que están pendientes de ser pagadas. Estos documentos junto con los soportes son entregados Igualmente a la contadora para generar los registros pertinentes en el sistema.</p> <p>Finalizando cada mes la contadora hace los ajustes a los estados financieros (balance general y estado de resultados) y nos entrega una copia para que la usemos en diferentes trámites en las que sean solicitados. Cada bimestre la contadora hace la liquidación de los impuestos IVA, ICA, teniendo en cuenta las perspectivas Retenciones en la Fuente y nos entrega los respectivos formularios para que sean cancelados en el barco.</p> <p>Al finalizar cada semestre la contadora realiza los ajustes pertinentes y nos entrega un balance general y un estado de resultados semestrales.</p> <p>De igual manera iniciando cada año la contadora genera los respectivos certificados de retenciones Para ser entregados a los proveedores y de igual manera nos informa A qué clientes debemos solicitarlos para nuestro uso.</p> <p>Teniendo en cuenta la fecha de vencimiento para el pago de impuestos de renta, vehículos, entre otros, la contadora genera las respectivas liquidaciones y nos entrega los respectivos formularios para que se hayan pagado con anterioridad a la fecha de vencimiento.</p> <p>Cuando es necesario hacer una liquidación a un trabajador, esa también es revisada por la contadora a fin de evitar inconvenientes futuros.</p> <p>En general nosotros le entregamos documentación original y soporte para que sea la contadora en hacer los registros en el sistema contable y genere periódicamente los estados financieros</p>
¿Qué políticas del área financiera y contable tiene Infomark?	<p>La empresa no tiene documentadas las políticas del área financiera y contable pero siempre tratamos de seguir las indicaciones que la contadora nos brinda respecto a esta área.</p> <p>En ese sentido siempre debemos soportar todos los gastos y compras mediante facturas, recibos de caja menor, planillas que ella misma nos ha suministrado y en general los soportes válidos para la contabilidad.</p>
¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento?	<p>Las fuentes de financiamiento usuales son los recursos propios, seguido con la financiación con los proveedores que generalmente es de corto plazo mediante cheques posfechados y avalado por agencias especiales, el pago con tarjetas de crédito, créditos con entidades financieras y créditos con personas naturales que generalmente son onerosos.</p>

¿Cuáles son sus fuentes de recursos para la inversión?	Estás mismas Fuentes son utilizadas para financiar inversiones.
¿Cómo realiza el control de los costos y gastos de la compañía?	En realidad, en la empresa muy poco se hace por controlar los costos y gastos. Sencillamente se solicita a los trabajadores que requieran reembolso entreguen la factura y demás soportes válidos para ser contabilizados. Los gastos que usualmente son reembolsados son transporte, alimentación, rodamiento, parqueadero, entre otros. Aquellos gastos que no cuenten con los respectivos soportes se podrán legalizar siguiendo las instrucciones de la contadora.
¿Qué acciones ha emprendido para disminuir gastos?	Las acciones emprendidas para disminuir los gastos son ocasionales Como por ejemplo la compra de elementos de aseo al por mayor Cómo jabón alcohol desinfectante entre otros, qué se compra por galones.
¿Tienen sistema de gestión contable y financiero?	Sí actualmente se cuenta con el Software contable Word Office Versión pyme.
Explique cómo fijan sus presupuestos financieros.	Actualmente no se están realizando presupuestos de ninguna índole, lo más parecido a un presupuesto de gastos, es un cuadro de costos que se utiliza como herramienta auxiliar para calcular el costo y elaborar una cotización de un proyecto o una obra.
Explique su capital social	El capital social está conformado por aportes del propietario y único socio y las utilidades acumuladas.
¿Realizan una proyección o planeación financiera?	Hasta el momento no se han realizado proyecciones financieras porque creemos que no las hemos necesitado y no se realiza ningún tipo de planeación financiera para ningún periodo, que quede documentada debidamente. Se llevan planillas de cuentas por pagar y cuentas por cobrar
¿Los estados financieros cuentan con razones financieras?	Si los estados financieros vienen acompañados de algunas razones financieras.
¿Quién interpreta la información financiera?	En algunas reuniones de la contadora con el gerente, ella de hace algunas observaciones acerca de la información contenida en los estados financieros y en las razones financieras. En realidad, se cree que no resulta útil interpretar la información para tomar decisiones futuras. Los estados financieros son vistos como elementos legales que deben ser presentados cuándo alguna autoridad competente lo requiera y como requisito para la solicitud de crédito ante entidades financieras y proveedores.
¿Cuál es el proceso de cobro de cartera?	Tan pronto es generada una factura, está se registra en la planilla de cuentas por cobrar y en la fecha señalada como vencimiento se hace el cobro de la misma. En varias ocasiones los clientes manifiestan que no salió pago para Infomark y entonces se registra una nueva fecha para realizar dicho pago. La tarea de cobro generalmente se hace los viernes en la tarde.
¿Qué significa la rotación de cartera (veces) mensualmente?	Es común que los clientes acumulen más de una factura para ser pagadas. También es muy común que los clientes solicite el cambio de una factura por fecha (situación que en realidad no se comprende) y entonces es necesario anular la primera factura y generar una nueva factura que entra en un nuevo periodo de cobro, Lo que alarga el tiempo el recaudo.

No sé conoce el significado del indicador de rotación de cartera. Se presume que hace referencia al recaudó y la reinversión de dicho dinero para generar más ingresos.

¿Qué significa el periodo promedio de cobro (días mensualmente)?

Se presume se hace referencia al tiempo y realmente se demora cada cliente en el pago de sus facturas. Peor aun cuando los clientes adrede acumulan más de una factura para realizar el pago.

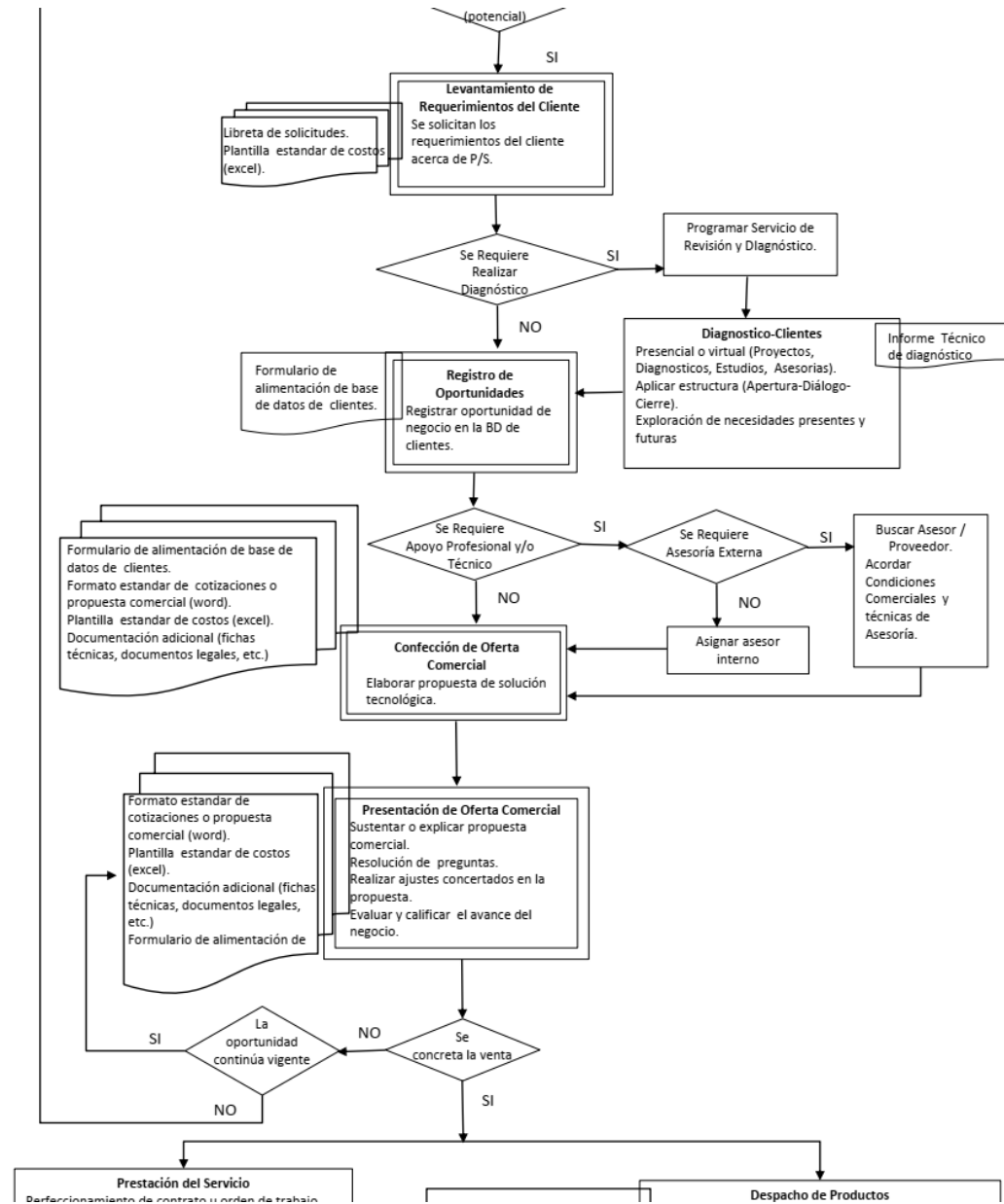
---

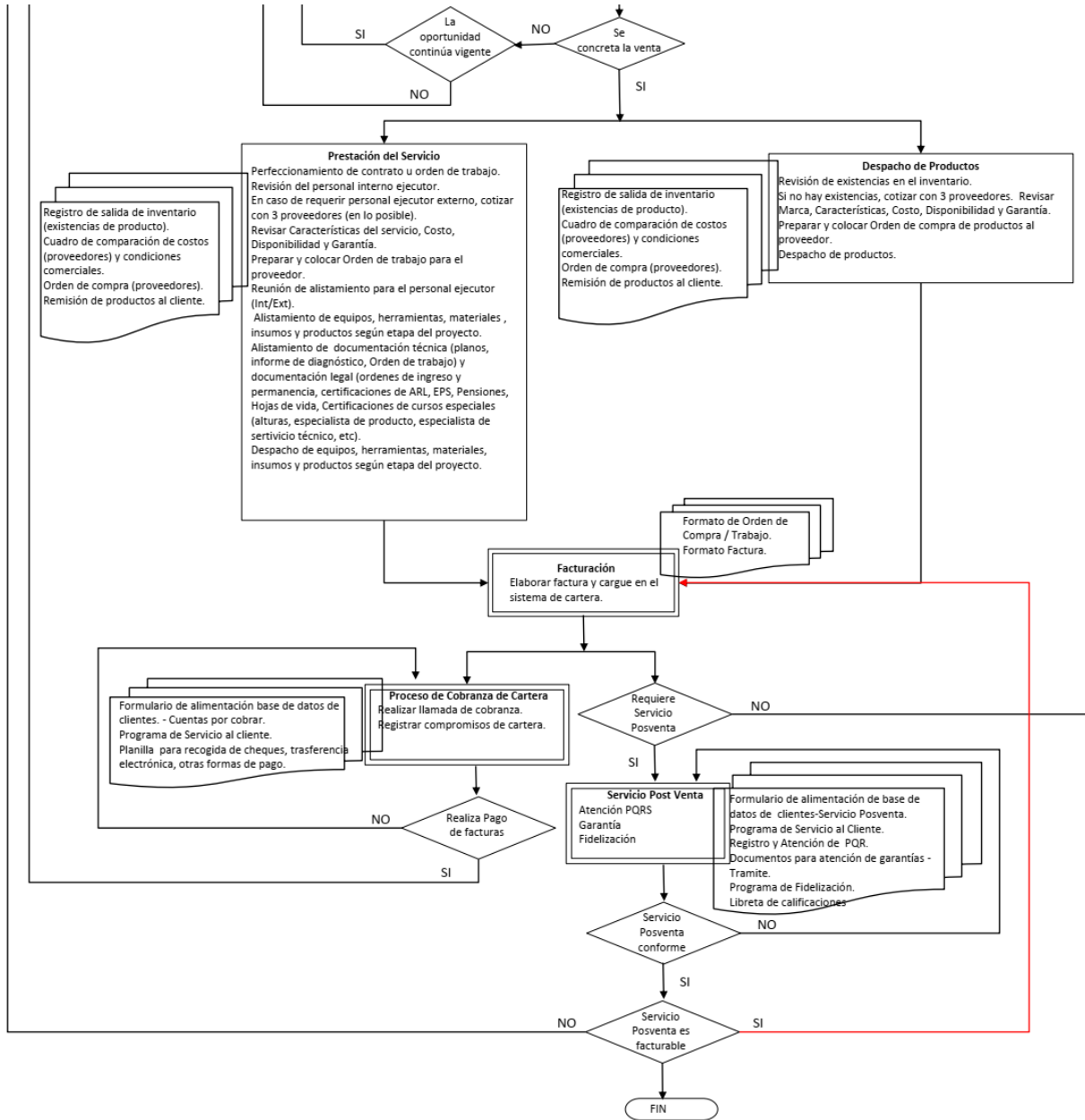
Nota: Transcripción de la entrevista al gerente de Infomark S.A.S.

Fuente: elaboración propia.


Anexo F. Diagrama de proceso comercial para Infomark S.A.S.







### Anexo G. Plan anual de capacitación proyectado para Infomark S.A.S.

Plan anual de capacitación Fecha _____				Infomark Ingeniería S.A.S.				 <b>INFOMARK</b> INGENIERÍA		
Nº	Tema - Capacitación	Objetivo	Participantes	Facilitador		Fecha estimada	Metodología	Duración	Lugar	Responsable
				Int	Ext					
Problema identificado: Falta de estandarización y manuales de procesos y funciones comerciales										
1	<b>Proceso Comercial</b>	Sensibilizar al personal de Infomark Ingeniería S.A.S. con el nuevo proceso comercial.		x			Exposición Magistral		Virtual	Ricardo Vargas
Problema identificado: Existen conflictos personales y de grupo en el ambiente de trabajo										
1	<b>Resolución de Conflictos</b>	Establecer un proceso para la solución efectiva de los conflictos que aporte positivamente en el clima organizacional.			x		Taller caso práctico		Virtual	Por asignar
Problema identificado: Los empleados no identifican el ciclo de servicio de los clientes y no hay claridad en el portafolio de productos y servicios										
1	<b>Cableado estructurado</b>	Capacitar al personal del área comercial en los principales conceptos técnicos de los productos y servicios que ofrece la compañía.					Teórico		Virtual	Ricardo Vargas
2	<b>Servicio al cliente</b>	Socializar con los empleados de la empresa la experiencia de servicio que desea ofrecer Infomark a sus clientes desde el ciclo de servicio y los respectivos momentos de verdad.			x		Teórico-práctico		Virtual	Por asignar
Observaciones:										
Elaboró:						Revisó y aprobó:				