



ESTUDIO DE PLAN ESTRATÉGICO Y DE NEGOCIOS PARA QRMARKET.CO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

ESTUDIO DE PLAN ESTRATÉGICO Y DE NEGOCIOS PARA QRMARKET.CO

DANIEL UPEGUI OCHOA
CÉSAR AUGUSTO ESTUPIÑÁN ARGUELLO

BOGOTÁ COLOMBIA

2013



**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO**

ESTUDIO DE PLAN ESTRATÉGICO Y DE NEGOCIOS PARA



**TUTOR
JUAN CARLOS PLAZAS GIL**

**BOGOTÁ COLOMBIA
2013**

Nota de Aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad EAN para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

JUAN CARLOS PLAZAS GIL

Tutor

Bogotá D.C., 13 de julio de 2013

AGRADECIMIENTOS

Le agradecemos a Dios por permitirnos haber compartido la experiencia y el conocimiento de nuestros docentes y compañeros durante todo el proceso de formación; a la Universidad EAN, por su metodología con enfoque al emprendimiento, lo cual nos permitió construir lo que hoy consideramos una oportunidad de negocio a mediano plazo.

A mi esposa Ana Milena; a nuestros amados padres Alirio, Gilma, Óscar y Patricia; a nuestros familiares y amigos, que siempre nos apoyaron, animaron y fortalecieron en el logro de esta meta, motivándonos desde ya a visualizar una nueva etapa de crecimiento personal, profesional y laboral.

Gracias a nuestro tutor por sus aportes y direccionamiento sabio y acertado; en general, mil gracias a todos los que hacen parte de nuestras vidas.

César Augusto y Daniel

Tabla de contenido

GLOSARIO.....	10
ABSTRACT	12
RESUMEN EJECUTIVO	13
INTRODUCCIÓN.....	14
1. JUSTIFICACIÓN.....	15
2. OBJETIVOS	16
2.1. Objetivo general	16
2.2. Objetivos específicos.....	16
3. MARCO REFERENCIAL	17
3.1. Análisis del mercado de las Pymes y la tecnología	17
3.2. Tendencias de las MiPymes y el entorno digital	17
3.3. Análisis del entorno	19
3.3.1. Análisis de las MiPymes	19
3.3.2. Análisis del entorno móvil	21
3.3.3. Descripción de la herramienta en la que se basa el producto	26
3.3.3.1. Códigos QR vs Códigos de barras	28
3.3.3.2. Capacidad de un código QR	28
3.3.3.3. Implementación empresarial.....	29
3.3.3.4. Ejemplos implementación de los códigos QR	30
3.3.3.5 Análisis de los participantes de la Industria	31
3.3.4. La movilidad y los códigos QR	33
4. DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD IDENTIFICADA	39
5. MARCO TEÓRICO	40
5.1. Plan de <i>marketing</i> estratégico	40
5.2. Factores claves del éxito	41
5.2.1 Matriz evaluación de factores externos (MEFE)	41
5.2.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	42
5.2.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)	42
5.3. MIME: Matriz interna y externa	43
5.4. DOFA	43
5.5. Matriz PEEA.....	44
6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PROPUESTA.....	45

6.1. Nombre de la empresa	45
6.2. Tipo de empresa	45
6.3. Misión.....	45
6.4. Visión	46
6.5. OBJETIVOS	46
6.5.1. A corto plazo (1 año)	46
6.5.2. A mediano plazo (2 años)	46
6.5.3. A largo plazo (4 años).....	47
6.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	47
6.6.1. Funciones básicas del equipo de trabajo	47
6.7. Concepto del producto	48
6.8. Estado de desarrollo.....	55
6.9. Descripción del proceso productivo	56
6.10. Diagrama de flujo del proceso comercial	57
6.11.1. Matriz del Perfil de Competencia	63
6.11.2. Participantes de la industria	64
6.11.3. Principales competidores	65
7. METODOLOGÍA DEL <i>MARKETING</i> ESTRATÉGICO	66
7.1. Propuesta de valor	66
7.2. MARCO ANALITICO PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE QrMarket.co ...	67
7.2.1. Matriz de evaluación de factor externo-MEFE	67
7.2.2. Matriz de evaluación de factor interno-MEFI.....	68
7.2.3. Cruce matriz interna y matriz externa MIME	69
7.2.4. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).....	71
7.2.5. Matriz DOFA.....	73
7.3. Estrategias (mapa de direccionamiento estratégico)	75
8. MARKETING TÁCTICO	77
8.1. PRODUCTO / SERVICIO	77
8.1.1. Ciclo de vida del servicio QrMarket.co	77
8.1.2. Características del servicio	78
8.1.3. Beneficios	78
8.1.4. Forma de uso	78
8.1.5. Marca	78

8.1.6. Diseño	79
8.1.7. Servicios y garantías	79
8.1.8. Investigaciones previstas	79
8.2. PUNTOS DE VENTA.....	82
8.2.1. Canales de distribución	82
8.2.2. Logística de mercado	83
8.3. PROMOCIÓN.....	84
8.3.1. Público objetivo	84
8.3.2. Copy Strategy	85
8.3.3. Venta personal y equipo de ventas	86
8.3.4. Estrategia de <i>marketing</i>	86
8.4. PRECIO	86
8.4.1. Objetivo	86
8.4.2. Estrategia	86
8.4.3. Condiciones de pago	87
8.4.4. Financiamiento	87
8.4.5. Estructura de precios.....	87
8.4.6. Estructura de costos	89
9. PUESTA EN MARCHA	91
9.1 Modelo Canvas	91
10. CONCLUSIONES	92
11. BIBLIOGRAFÍA.....	93

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. N.º de establecimientos Localidad de Usaquén	21
Tabla 2. <i>Guías de formato de contenido para Códigos QR</i>	50
Tabla 3. Matriz de perfil competitivo.....	63
Tabla 4. Matriz de evaluación factores externos (MEFE)	67
Tabla 5. Matriz de evaluación factores internos (MIFE).....	68
Tabla 6. Matriz de posición estratégica	72
Tabla 7. Matriz FODA	74
Tabla 8. Formulación de estrategias	75
Tabla 9. Proyección de ventas primeros cinco años	88
Tabla 10. Estructura de costos	89
Tabla 11. Estructura general primer año	89
Tabla 12. Estructura general cinco años.....	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>N.º de Pymes en Colombia</i>	17
Figura 2 <i>Comercio electrónico en Colombia</i>	18
Figura 3 <i>Publicidad digital en Colombia</i>	19
Figura 4 <i>Dinámica empresarial en Bogotá</i>	20
Figura 5. <i>Penetración telefonía móvil</i>	22
Figura 6. <i>Suscripciones con acceso móvil</i>	22
Figura 7. <i>Participación por generación móvil</i>	23
Figura 8. <i>Participación por tipo de terminal móvil</i>	24
Figura 9. Informe Ipson MediaCT, Primera ola, octubre 2012. Ministerio TIC.....	25
Figura 10. Tendencia de dispositivos de conexión móvil.....	26
Figura 11. <i>Código QR</i>	27
Figura 12. <i>Código Qr vs Código de barras</i>	28
Figura 13. <i>Capacidad de un Código QR</i>	28
Figura 14. <i>Proceso de escáner de un QR</i>	30
Figura 15. <i>Alcaldía Local de Chapinero</i>	30
Figura 16. Pauta publicitaria de Colsubsidio, ubicada en el Portal Norte de Bogotá.	31
Figura 17. <i>Góndolas virtuales Almacenes Éxito</i>	32
Figura 18. <i>Estudio Móvil Marketing</i>	33
Figura 19. <i>Conocimiento y uso de códigos Qr</i>	34
Figura 20. <i>% Alcance visitantes únicos, Categoría Retail</i>	35
Figura 21. <i>Crecimiento ventas on-line, a través de teléfonos móviles</i>	36
Figura 22. Herramientas de compra: digitales y móviles	37
Figura 23. <i>Compras desde teléfono móvil</i>	38
Figura 24. <i>Fases para la formulación estratégica</i>	40

Figura 25. Logo QrMarket.co	45
Figura 26. Estructura organizacional QrMarket.co	47
Figura 27. Usuarios escaneando el código QR en una góndola virtual	49
Figura 28. Proceso de escaneo y compra de un producto	49
Figura 29. QrGóndola de QrMarket.co.....	52
Figura 30. Estadísticas escaneo códigos Qr.....	53
Figura 31. Autor escaneando en la Qrgóndola.....	54
Figura 32. Registro de compra de dominio	55
Figura 33. Dominio y página web de QrMarket.co	55
Figura 34. Proceso de comercialización.....	57
Figura 35. Diagrama de flujo de QrMarket.co	57
Figura 36. Modo de uso del aplicativo.....	59
Figura 37. Ingreso al navegador (página web).....	61
Figura 38. Pantalla de compra en QrMarket.co	61
Figura 39. Información general del producto escaneado.....	62
Figura 40. Compras On Line de los colombianos.....	64
Figura 41. Página web de Falabella.....	65
Figura 42. Propuesta de valor QrMarket.co	66
Figura 43. Valores de la matriz MiMe.....	69
Figura 44. Matriz MIME.....	70
Figura 45. Matriz PEEA	71
Figura 46. Ciclo de vida servicio QrMarket.co.....	77
Figura 47. Relación QrMarket.co entre el uso y el mercado.....	79
Figura 48. Canal de distribución	83
Figura 49. Formato Qrgóndola.....	85
Figura 50. Estrategia promocional	86
Figura 51. Modelo Canvas	91

GLOSARIO

CÓDIGO QR: El código de respuesta rápida es un módulo útil para almacenar información en una matriz de puntos o un código de barras bidimensional creado por la compañía japonesa Denso Wave, subsidiaria de Toyota en 1994.

GÓNDOLA VIRTUAL: Especie de góndola de supermercado, plasmada en una policromía en donde se ubican códigos QR para poder realizar la compra o visualización de las características del producto exhibido.

QRGÓNDOLA: Concepto creado por los autores del presente proyecto para denominar las góndolas virtuales de QrMarket.co.

MARKETING DIGITAL: Concepto que se refiere al uso de internet como base para el desarrollo de estrategias de *marketing* que abarcan redes sociales, buscadores de internet, plataformas digitales como computadores, móviles y tabletas, así como actividades de calle que se conectan a una plataformas virtual a través de ecosistemas digitales y los códigos QR.

BTL (*below the line*): Es una nueva manera de hacer prácticas no masivas de comunicación, impactantes, sorpresivas, que involucren la interacción con la audiencia.

APP STORE: Es el *marketplace* de aplicaciones para usuarios de Apple, a través del cual miles de desarrolladores del mundo entero ofrecen sus productos y millones de usuarios pueden descargar aplicaciones gratuitas o de pago, las conocidas como *Apps* y juegos para *iPhone/iPad*.

PLAY STORE: Es una página de internet de Google en donde se encuentran las aplicaciones que pueden descargarse; para ello se requiere de una cuenta de Google. Es una tienda de aplicaciones pagas y libres para uso de tabletas y teléfonos inteligentes con sistema operativo Android.

MARKETPLACE: Tiene sus propias características que lo hacen diferente de una página web al uso, ya que posibilita la compra-venta directa *in situ* de una forma totalmente transparente. En definitiva, un *marketplace* es una **plataforma *online*** en la que el vendedor ofrece su producto al potencial comprador.

SMARTPHONE: Es un término comercial para denominar a un teléfono móvil que ofrece más funciones que un teléfono móvil común. Casi todos los teléfonos inteligentes son móviles que soportan completamente un cliente de correo electrónico con la funcionalidad completa de un organizador personal con conectividad WiFi o internet de datos móviles, con habilidades para instalar o desinstalar aplicaciones de uso diario requerido según los gustos y necesidades del usuario.

SITIO WEB: Es una colección de páginas de internet relacionadas y comunes a un dominio de Internet o subdominio en la World Wide Web en Internet. Una página web es un documento HTML/XHTML que es accesible generalmente mediante el protocolo HTTP de Internet.

ARPU: Acrónimo de *Average Revenue Per User* (ingresos medios por usuario), es la media o promedio de ingresos por usuario que obtiene, en un período, una compañía de servicios con amplia base de usuarios. Se calcula dividiendo el total de ingresos obtenidos en el período, entre el total de usuarios activos de la empresa.

MOBILE MARKETING: es el conjunto de acciones y técnicas de marketing orientadas a los dispositivos móviles. Estos dispositivos se caracterizan porque son pequeños y portátiles, y su consumo se realiza sin necesidad de conexión eléctrica. Los más extendidos y los de mayor proyección son los teléfonos móviles, los Ipads, las PDAS

ABSTRACT

This document has been prepared to provide a strategic marketing plan that is structured in the Canal innovative advertising and marketing, so as to establish the feasibility, risks, feasibility and opportunities when making the decision to implement the business idea the target market.

The research is conducted within one of the fastest growing industries in terms of trends and developments, with focus on marketing such as digital marketing and support elements such as QR codes, the use of cell phones the management of smartphones, and the creative use of mass marketing space, the union of these elements makes this research not only academic approach but a process of discovery of new ways to apply simple aspects marketing with new, dynamic and attractive to the end consumer.

The final benefit is then focused on supporting the marketing of products and services to a market segment that is impossible to participate in the big chain stores, and with little scope for technological processes certain conservative in their business models.

This research brings together concepts and diagnostic tools that facilitate the development of key strategies mentioned within the marketing plans that will conclude with the establishment of a business model embodied in the methodology Canvas to achieve differential buying experience.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento ha sido elaborado para facilitar un plan estratégico de *marketing* que estructure un canal publicitario y de comercialización innovador, de tal forma que permita establecer la factibilidad, riesgos, viabilidad y oportunidades al momento de tomar la decisión de implantar la idea de negocio en el mercado objetivo.

La investigación se desarrolla dentro de una de las industrias con mayor crecimiento en cuanto a las tendencias y su evolución, con enfoque al mercadeo, como lo es el *marketing* digital, que cuenta con elementos de apoyo tales como los códigos QR, el uso de la telefonía celular en el manejo de los *smartphones* y la utilización creativa de espacios de comercialización masivos; la unión de estos elementos hace de esta investigación no solo un planteamiento académico, sino un proceso de descubrimiento de nuevas alternativas para aplicar en el mercadeo con aspectos sencillos, nuevos, dinámicos y atractivos para el consumidor final.

El beneficio final se enfoca, entonces, en el apoyo a la comercialización de los productos y servicios de un segmento del mercado al que le es imposible participar en los grandes almacenes de cadena, y con poco alcance a procesos tecnológicos determinados en sus conservadores modelos de negocio.

Esta investigación reúne conceptos y herramientas de diagnóstico que facilitan la formulación de estrategias claves indicadas dentro de los planes de mercadeo que concluyen con el establecimiento de un modelo de negocio plasmado dentro de la metodología Canvas para lograr una experiencia diferencial de compra.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de herramientas de innovación tecnológica, como son los *smartphones* y las tabletas, contribuyen al aumento de los indicadores en ventas del comercio electrónico en Latinoamérica. Colombia no es la excepción, como lo menciona el presidente de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, señor Alberto Pardo, quien indica que, según estudios, para los próximos cuatro años el comercio electrónico de América Latina crecerá en más de 200 %, impulsado por Brasil, México, Perú, Chile y Colombia. En cuanto a su relación con el producto interno bruto, la cifra se está acercando a 1 %, que pocas industrias lo tienen.

Sin embargo, a pesar de los avances tecnológicos presentados en los últimos años, el uso de las aplicaciones en los *smartphones* para fines comerciales en Colombia sigue siendo un foco de trabajo aún en construcción; las cifras y tendencias reflejan un alza considerable en el uso de tecnología móvil, lo que representa una importante oportunidad a considerar. Todo lo anterior propicia un excelente escenario para explorar la construcción de un plan estratégico de negocio y mercadeo para una empresa que capitalice estas circunstancias, que se abren gracias al avance vertiginoso de la tecnología y los nuevos canales publicitarios no masivos.

1. JUSTIFICACIÓN

Latinoamérica es un mercado atractivo en términos de penetración de internet, crecimiento de comercio electrónico y uso de dispositivos móviles. Las proyecciones son positivas: se espera un crecimiento sostenido de la publicidad móvil en la que irá desde USD 2 millones de dólares reportados en 2010, a un estimado de USD 6.7 billones en 2015, según el último informe de eMarketer (eMarketer, enero 2013).

Hoy en día, los pequeños negocios tienen pleno conocimiento de los nuevos canales electrónicos que están surgiendo en el siglo XXI en materia publicitaria. Responder a estas necesidades con el estudio de la situación actual y posterior diseño de un esquema que permita incluir a los pequeños comerciantes en el nuevo escenario de comercio que se está edificando con la popularización de la tecnología, viene a ser el principal objetivo que se pretende ahondar a través del estudio del segmento objetivo que se verá explícito en el plan estratégico de *marketing*.

El hecho de vender un nuevo canal implica cambiar la actitud que tienen las Mipymes hacia el proceso innovador en sus modelos de negocio, haciendo que usen las nuevas tecnologías como un aliado para el beneficio presente y futuro de su negocio, ya que permite contar con un canal que pauté y comercialice sus productos y/o servicios de manera diferente, alejándose un poco de los medios tradicionales existentes en el mercado, con grandes posibilidades de maximizar sus ventas y generando tráfico hacia sus puntos de venta, o donde el cliente lo considere más conveniente. En cuanto al consumidor final, el proceso de compra le va a ser más atractivo y con mayores posibilidades de acceder a un producto sin necesidad de visitar una tienda.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Diseñar el plan de *marketing* estratégico para la oportunidad identificada

2.2. Objetivos específicos

- Establecer los lineamientos estratégicos.
- Realizar un diagnóstico externo de la situación actual de la industria que permita orientar la estrategia al crecimiento del producto en la zona objetivo.
- Usar las herramientas de diagnóstico estratégico con el fin de alinear de manera coherente la misión.
- Diseñar un marco analítico para la formulación estratégica.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. Análisis del mercado de las Pymes y la tecnología

A partir del análisis de los factores del entorno que intervienen en el presente proyecto, se establecerá el enfoque al mercado al cual se pretende focalizar.

3.2. Tendencias de las MiPymes y el entorno digital

En Colombia, el 98 % de las empresas está tipificado como MiPyme, según se indica en el Registro Único Empresarial con cierre en julio de 2012 (Ver Figura 1), donde se evidencia una oportunidad en la distribución de los tamaños de la empresas en Colombia.



Figura 1 N.º de Pymes en Colombia

Fuente: Montes, Camilo. (27 de agosto, 2012). Iberoamérica una región de múltiples empresas. Recuperado de <http://www.iimv.org>.

Por otro lado, se han venido adelantando proyectos impulsados por el Gobierno Nacional para que las MiPymes desarrollen la integración del *marketing* mediante la adopción de recursos

tecnológicos (ExpoMiPyme, 2013). Este evento nacional, realizado el 9 de mayo de 2013, abrió un espacio para la interacción entre los empresarios y el sector de tecnología, fortaleciendo de esta manera la oferta y demanda de tecnología disponible para el sector productivo del país.

Según el estudio elaborado por la Cuponatic empresa con sede en Chile, que también tiene operaciones en Colombia, Perú y México, las ventas de comercio electrónico en Colombia ascendieron a casi \$ 2 billones el año pasado, con un incremento del 37 % (ver Figura 3).

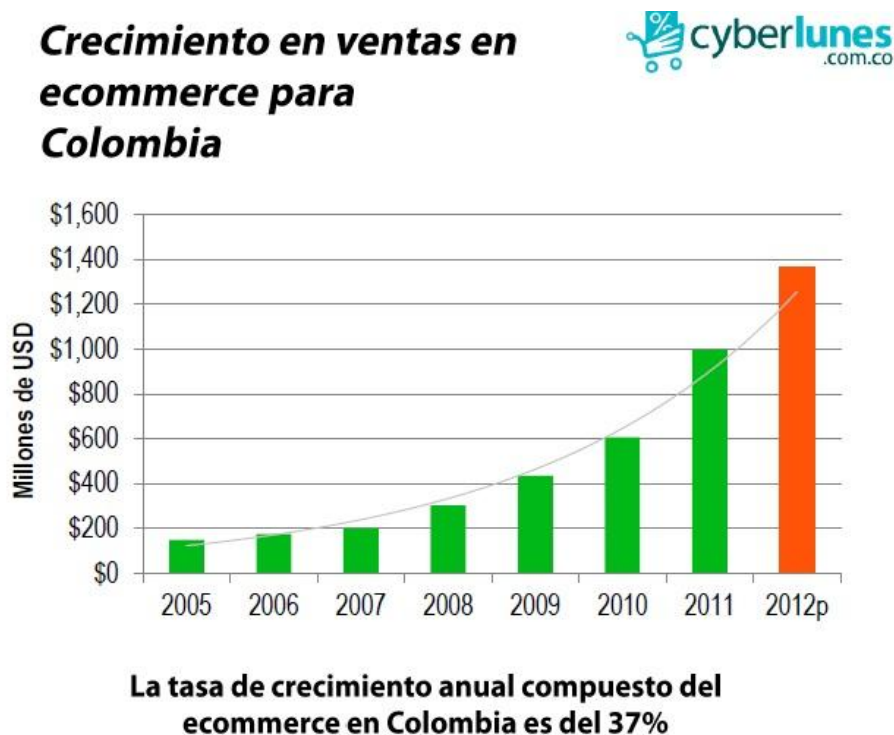


Figura 2 Comercio electrónico en Colombia

Fuente: Marketing comerkia. (10 de junio, 2013). Cómo avanza el Ecommerce en Colombia
 Recuperado de www.comerkia.com

Otro de los elementos por considerar, adicional al comercio electrónico, es la publicidad digital. Según el estudio realizado por E-Marketer y publicado por el MinTic, se evidencia un crecimiento del 55 % para 2010 y un 40 % para 2011, lo cual proyecta una oportunidad importante dentro de esta industria (ver Figura 4).

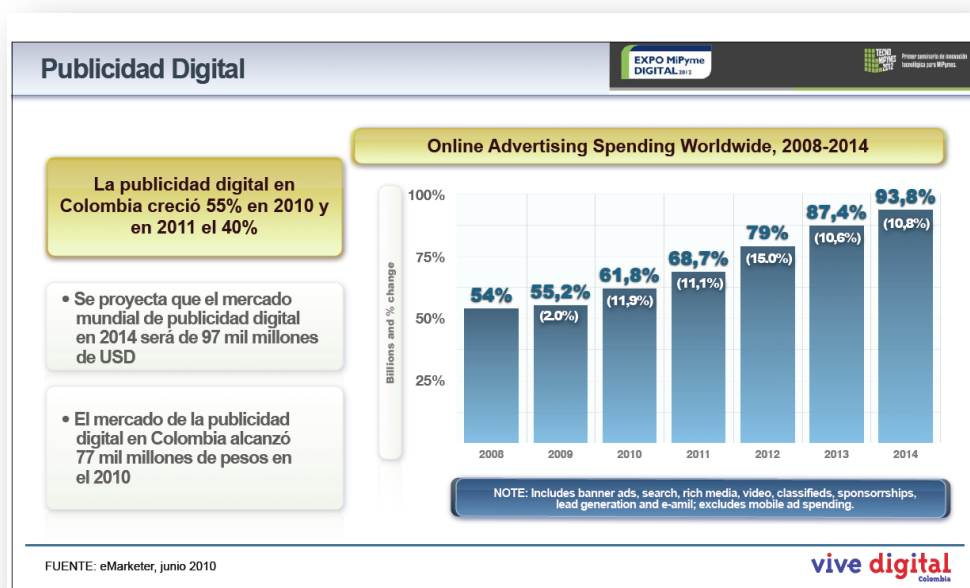


Figura 3 Publicidad digital en Colombia

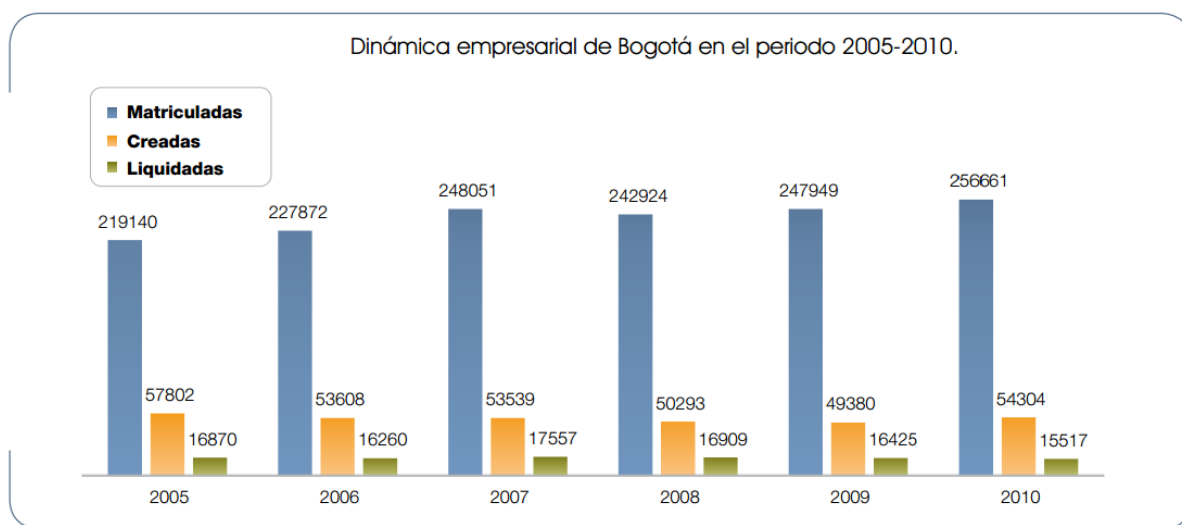
Fuente: Introducción a la Industria de contenidos digitales-MINTIC. (12 de Julio de 2013) Recuperado de: <http://td.frequ.com/wp-content/uploads/2012/03/Politica-CD-Ampliada.pdf>

3.3. Análisis del entorno

3.3.1. Análisis de las MiPymes

El enfoque total de trabajo se realizará en la localidad de Usaquén, específicamente en la zona entre la Autopista Norte con Calle 100; al norte, con la calle; y al oriente con la carrera 7.^a, con una población conformada aproximadamente por 449.621 habitantes, y con el 6 % de los 287.277 establecimientos activos registrados en Bogotá.

Para el año 2012, en Bogotá había 256 mil empresas registradas, 96 % compuesto por micro y pequeñas empresas, según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá.



Fuente: CCB (2010). Registro mercantil, 2005 - 2010. Bogotá: CCB.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Figura 4 Dinámica empresarial en Bogotá

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). *Registro mercantil 2005-2010*. Bogotá: CCB

El siguiente es el número de matrículas activas de establecimientos para Bogotá, por localidad y UPZ, con corte a julio 31 de 2012, según registros en la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

Tabla 1. N.º de establecimientos Localidad de Usaquén

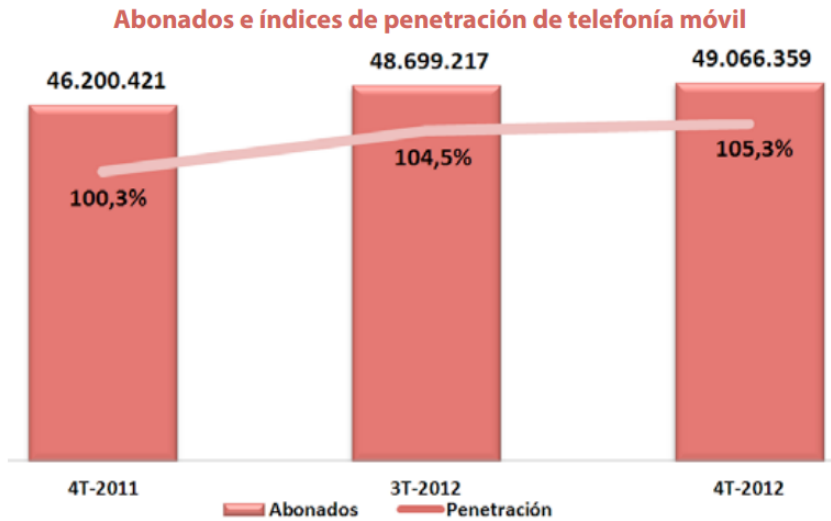
<i>Número de matrículas activas para establecimientos, por actividad económica para la LOCALIDAD de USAQUÉN y la UPZ Los Cedros, en el año 2012.</i>			
Actividad económica	LOCALIDAD	Unidad de Planeamiento Zonal	
Inmobiliario y empresariales	1.599	410	10,67%
Administración pública	7	1	0,03%
Agropecuario	137	31	0,81%
Comercio	7.261	1.560	40,60%
Construcción	426	87	2,26%
Educación	282	101	2,63%
Minería	35	6	0,16%
Hogares con servicio doméstico	0	0	0,00%
Hoteles y restaurantes	2.266	443	11,53%
Industria	2.009	485	12,62%
Financiero	274	48	1,25%
Otros servicios	1.266	354	9,21%
Pesca	7	1	0,03%
Servicios sociales	584	110	2,86%
Sin clasificar	79	20	0,52%
Electricidad, gas y agua	17	6	0,16%
Transporte	1.117	179	4,66%
Total	17.366	3.842	100,00%

Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá 2008-2012

Esta información se orienta el desarrollo del proyecto enfocándolo al mercado específico en la localidad de Usaquén, basado en las diferentes actividades económicas de las que está compuesto el entorno que se va a trabajar.

3.3.2. Análisis del entorno móvil

Con respecto al uso de equipos móviles en el país, al término del cuarto trimestre de 2012, en el país existían 49`066.359 abonados en servicio de telefonía móvil, lo que significó un crecimiento porcentual del 5,84 %, y un crecimiento de 2865938 abonados en el cuarto trimestre de 2012, con respecto al mismo trimestre del mismo año. De acuerdo con la cifra alcanzada, en el país existe una penetración del 105,3 %.

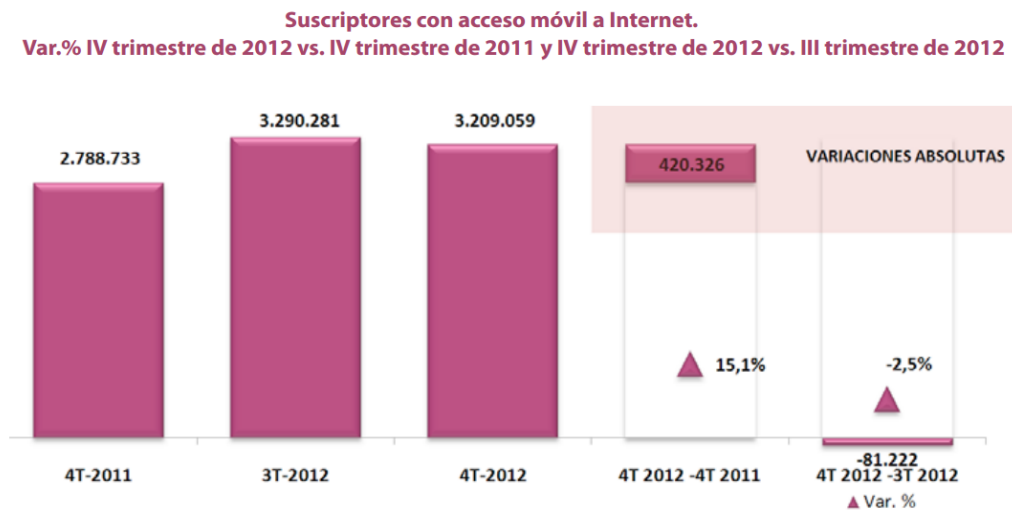


Fuente: Proyecciones de población 2011-2012 DANE y Datos reportados por los proveedores de redes y servicios al MINTIC

Figura 5. Penetración telefonía móvil

Fuente: MinTic. (Marzo de 2013). *Boletín Trimestral de las TIC. Cuarto trimestres de 2012*. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Recuperado de www.mintic.gov.co

Analizando específicamente los accesos móviles a internet, se observa una variación de 420325 nuevos abonados entre el cuarto trimestre de 2011 y el cuarto trimestre de 2012.



Fuente: Datos reportados por los proveedores de redes y servicios al SIUST

Figura 6. Suscripciones con acceso móvil

Fuente: MinTic. (Marzo de 2013). *Boletín Trimestral de las TIC. Cuarto trimestres de 2012*. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Recuperado de www.mintic.gov.co

Al término del cuarto trimestre de 2012 se presentó un incremento interanual del 14,2 % de participación del uso del internet móvil 3G. Con la llegada de nuevos desarrollo como 4G, su cifra se verá incrementada para el cierre de 2013.

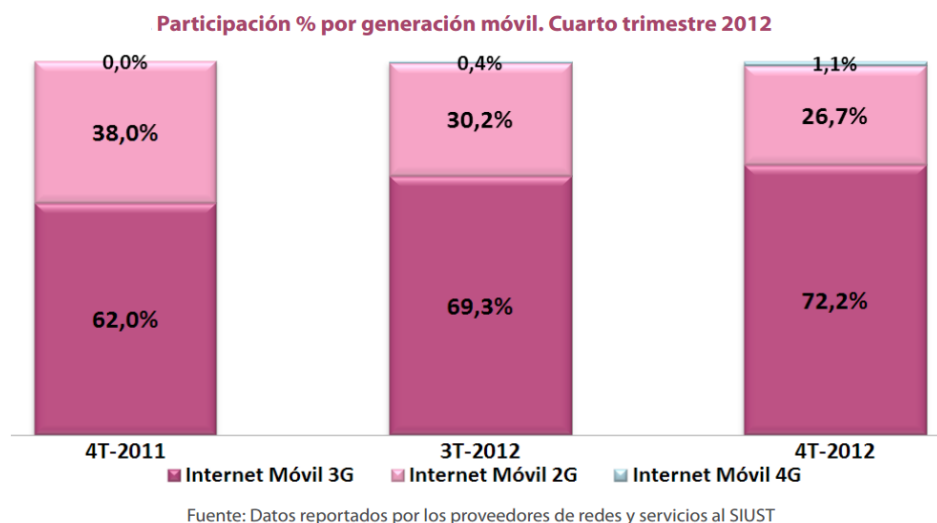
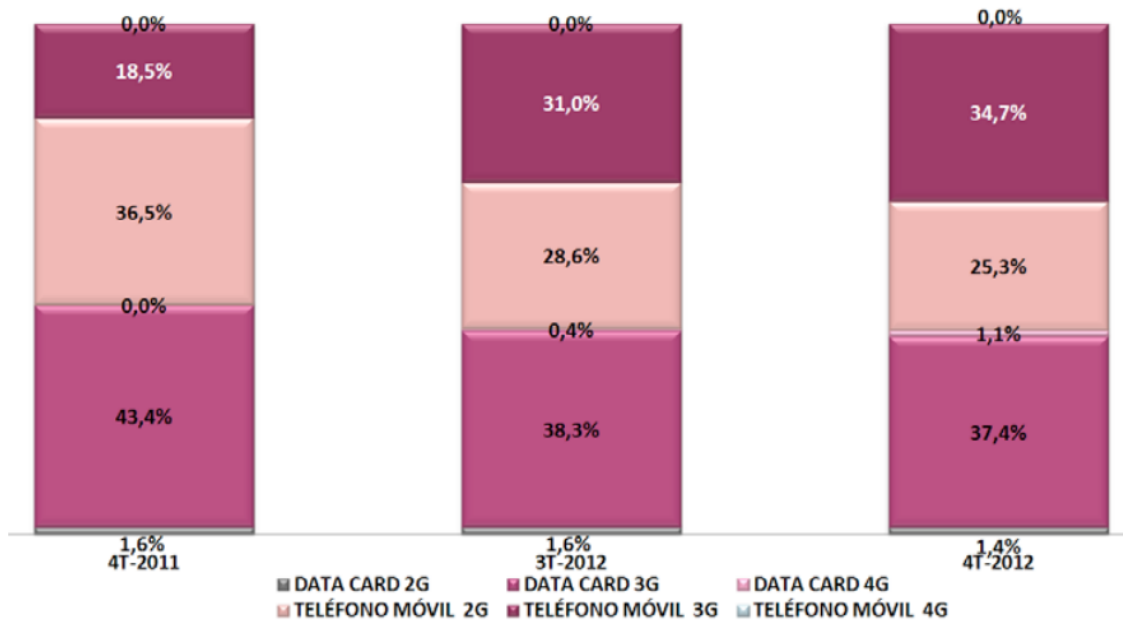


Figura 7. Participación por generación móvil

Fuente: MinTic. (Marzo de 2013). *Boletín Trimestral de las TIC. Cuarto trimestres de 2012*. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Recuperado de www.mintic.gov.co

La oferta de terminales para acceder a los servicios de internet móvil está compuesta por dos tipos de terminales: *Data Card* (modem USB) y teléfono móvil. De esta manera, al término del cuarto trimestre de 2012, la mayor parte de los suscriptores a Internet móvil accedía a la red con terminales *Data Card* de (3G) tercera generación (37,4 %), seguido por los accesos a través de teléfono móvil de tercera generación (34,7 %), con un incremento de 3,7 % respecto al trimestre anterior, y de 16,2 respecto al año anterior, generando una oportunidad en el uso no solo del móvil, sino del componente internet en el uso de planes de datos, con conectividad constante.

Participación % por tipo de terminal móvil. Cuarto trimestre 2012



Fuente: Datos reportados por los proveedores de redes y servicios al SIUST

Figura 8. Participación por tipo de terminal móvil

Fuente: MinTic. (Marzo de 2013). *Boletín Trimestral de las TIC. Cuarto trimestres de 2012*. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Recuperado de www.mintic.gov.co

El Ministerio TIC e Ipsos Napoleón Franco presentaron el estudio de Consumo Digital, donde se revela cómo, dónde, cuándo y cada cuánto los colombianos usan Internet (Ver Fig. 9).



Alta relevancia en los estratos medios y altos en comercio electrónico



¿Ha realizado compras por Internet en los últimos 6 meses?



En los estratos altos se presenta una alta penetración de compras por Internet y en los grupos de edad de 25 a 44 años

Ciudades de más de 200.000 habitantes entre 15 y 55 años de edad



Figura 9. Informe Ipson MediaCT, Primera ola, octubre 2012. Ministerio TIC.

Fuente: Tech Traker. (15 de febrero, 2013). El Ministerio TIC e Ipsos Napoleón Franco presentaron el estudio de Consumo Digital en Colombia. Recuperado en <http://www.emprende.co>

El uso de *smartphones* ha logrado tener mayor acogida día a día en todo el mundo; las cifras dejan ver un incremento significativo del 53 % en el uso de teléfonos móviles inteligentes, Según el estudio, 16% de los encuestados conoce y ha realizado algún tipo de transacción utilizando la tecnología como medio para adquirir un producto o servicio; los estratos altos y personas entre 25 y 44 representan un atractivo que debe considerarse para futuras investigaciones y desarrollo de mercados (ver figura 11).



Los dispositivos de conexión móvil ganan protagonismo



	2010	2012	Crecimiento
Computador de escritorio	79%	68%	-14%
Computador portátil	28%	39%	39%
Teléfono celular inteligente (Smartphone)	15%	23%	53%
Tablet	0%	3%	
Televisor	0%	3%	
Dispositivo como Ipod u otro reproductor de audio y video	2%	3%	50%
Consola de video juegos	0%	2%	

Base 942 829

2010 Fuente estudio MINTIC realizado por Ipsos Napoleón Franco

Ciudades de más de 200.000 habitantes entre 15 y 55 años de edad

Ipsos MediaCT

26

Figura 10. Tendencia de dispositivos de conexión móvil

Fuente: Tech Traker. (15 de febrero, 2013). El Ministerio TIC e Ipsos Napoleón Franco presentaron el estudio de Consumo Digital en Colombia. Recuperado en <http://www.emprende.co>

El ver que existe un mercado interesante motiva a realizar un trabajo que involucre el acercamiento de los usuarios con aplicaciones tecnológicas de comercialización de productos.

3.3.3. Descripción de la herramienta en la que se basa el producto

Un código QR (*Quick Response Barcode*) es un código de barras que sirve para almacenar información en una matriz de puntos o un código de barras bidimensional creado por la compañía japonesa Denso-Wave en 1994. Estos códigos se caracterizan por tener tres

cuadrados que se encuentran en las esquinas y permiten detectar la posición del código al lector. La sigla «QR» se derivó de la frase inglesa, pues su creador, «Euge Damm», aspiraba a que el **código** permitiera que su contenido se leyera a alta velocidad. Los **códigos QR** son muy comunes en Japón, de hecho, son el código bidimensional más popular en ese país.



Figura 11. Código QR

Fuente: Página web www.qrmarket.co (2013)

Un **código QR** es una matriz de puntos que contiene información codificada en ella. Algo similar sería pensar en un **código de barras**: aunque este se lea distinto, intenta codificar datos entre sus barras (de forma horizontal), para que desde una máquina (o una persona que entienda como funciona) pueda sacar información fácilmente (más fácil, si es una máquina, claro).

A diferencia de los códigos de barra, los códigos QR no pueden ser leídos por una mente humana, a menos que sea demasiado brillante, dado que la información es almacenada en dos dimensiones (horizontal y vertical).

3.3.3.1. Códigos QR vs Códigos de barras

Un código QR almacena información verticalmente y horizontalmente, a diferencia de los tradicionales códigos de barra de 1D, por esto tiene una capacidad de almacenamiento mucho mayor.



Figura 12. Código Qr vs Código de barras

Fuente: Solutek Informática. (2013). Implementación códigos QR. Recuperado de http://www.solutekcolombia.com/servicios_tecnologicos

3.3.3.2. Capacidad de un código QR

- Información numérica -----> Hasta 7089 caracteres
- Información alfanumérica -----> Hasta 4296 caracteres
- Código binario -----> Hasta 2953 caracteres
- Kanji/kana "Chino" -----> Hasta 1817 caracteres

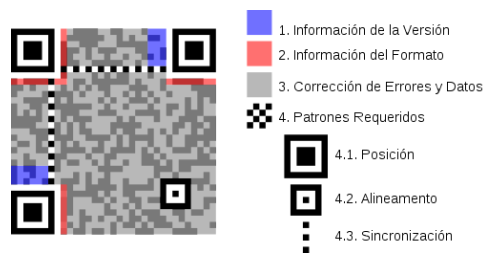


Figura 13. Capacidad de un Código QR

Fuente: Solutek Informática. (Enero 12 de 2013). Implementación códigos QR. Recuperado de http://www.solutekcolombia.com/servicios_tecnologicos

La capacidad de un código QR supera la información que puede llevar el tradicional código de barras, con lo cual lo hace versátil y adecuado para brindar dentro de un solo escáner la posibilidad de compartir fotos, videos, accesos a texto informativo o cualquier elemento que apoye el desarrollo creativo de una campaña publicitaria o comercial.

3.3.3.3. Implementación empresarial

Desde su creación, los códigos QR han sido elementos de gran ayuda para muchos empresarios. Su implementación se ha destacado en industrias como:

- **Mercadeo y publicidad**
 - Ferias empresariales
 - *Marketing* en campañas de turismo (hoteles)
 - Compañías farmacéuticas (información de sus productos a un código QR).
- **Arte**
- **Comercio electrónico**
- **Transporte masivo**
 - Metro de Nueva York. (Aunque no son códigos QR tradicionales, se basan en la misma tecnología.
- **Empresas de logística**

Uno de los aportes más significativos de los **códigos QR** se sitúa en la logística, ya que es una de las industrias en donde mejor se podría acoplar y lograr procesos de automatización, dado que la información contenida es de mayor capacidad, lo cual logra tener una mayor captura de datos que la que hoy se maneja con los tradicionales códigos de barras.

- **Implementaciones en el sector tributario para el Gobierno**

Diferentes industrias en el sector como:

 - Industria agrícola
 - Industria farmacéutica

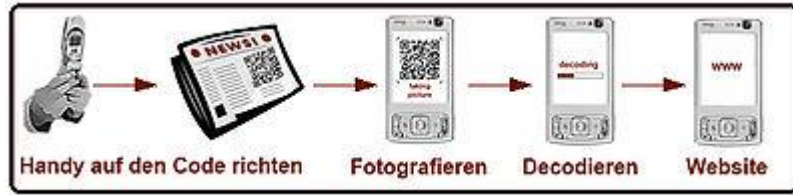


Figura 14. Proceso de escáner de un QR

Fuente: Solutek Informática. (Enero 12 de 2013). Implementación códigos QR. Recuperado de http://www.solutekcolombia.com/servicios_tecnologicos

3.3.3.4. Ejemplos implementación de los códigos QR



Figura 15. Alcaldía Local de Chapinero

Fuente: Elaboración propia a partir de registro fotográfico.



Figura 16. Pauta publicitaria de Colsubsidio, ubicada en el Portal Norte de Bogotá.

Fuente: Elaboración propia. Registro fotográfico tomado de una pauta en paraje Bogotá.

Las imágenes ilustradas son un claro ejemplo de los diversos fines por los cuales muchas organizaciones han implementado el uso de los códigos QR. La localidad de Chapinero la ha efectuado para acceder a su página web, con el objetivo de brindar una mayor información de su entidad. Por su parte, Colsubsidio busca que el consumidor final escanee el código que lo direccionará directamente a un formulario de inscripción. Estos son dos de los muchos modelos que pueden ser utilizados con fines comerciales, ya sea a fin de promover un producto o realizar un proceso de compra.

3.3.3.5 Análisis de los participantes de la Industria

Se realiza un análisis de la metodología comercial virtual de los diferentes supermercados y grandes superficies. Se encuentra un proceso evolucionado en el ámbito tecnológico en todos los aspectos, sobre todo en ALMACENES ÉXITO, con la implantación del código QR dentro de la comercialización en góndolas virtuales; pese a esto, se observa que nuestros servicios son una oportunidad para la microempresa, zonificado por barrios y localidades, lo que da una presencia innovadora a todos los negocios del sector.

A finales de 2011, Almacenes Éxito ubicó una góndola virtual en las salas de espera del Puente Aéreo de Bogotá; al hacer un seguimiento para el presente informe final de investigación, se encontraron cambios para tener en cuenta dentro de la estrategia desarrollarla por dicha empresa en su modelo comercial virtual con códigos QR.



Figura 17. Góndolas virtuales Almacenes Éxito

Fuente: Elaboración propia a partir del registro fotográfico tomado en el Puente Aéreo de Bogotá.

Como se observa en las fotografías, se encuentran cambios en los diseños de sus góndolas, los cuales están señalados en los siguientes numerales:

1. Se incrementa un espacio para publicidad patrocinada de un tamaño poco visible, ubicado en la parte superior de la góndola, a un espacio de más de un tercio del total de la góndola.
2. Las indicaciones para explicar al consumidor la forma en que se debe escanear el código QR también cambia de tamaño, siendo en el actual, de mayor exposición, más clara la indicación del proceso.
3. Se reduce a una tercera parte la cantidad de productos exhibidos en la góndola virtual.

El aporte del análisis se enfoca en la necesidad de informar claramente el uso de los códigos Qr dentro del proceso de compra en la góndola, dado que se le está dando mayor énfasis a las indicaciones para que el consumidor final se habitúe al uso desde su *smartphone*.

3.3.4. La movilidad y los códigos QR

En un artículo publicado en la revista *El Empaque* (vol. 18, 1.^a ed., marzo de 2012), publicación de Carvajal Colombia, se indica que «la tasa de crecimiento de tráfico de escaneo de códigos es sorprendente». En el reporte de *Mobile Marketing* sobre una encuesta reciente de Scanbuy, se afirma que «el volumen de escaneo de códigos de barras ascendió en más de 800 por ciento de un año a otro, lo que evidencia que los consumidores se encuentran dispuestos a participar en promociones basadas en este tipo de tecnología» (Empaque, 2012)

Un estudio realizado en España en el mes de septiembre de 2012 arrojó los siguientes resultados con relación a la utilización de los *QR Codes* en el mercadeo móvil:



Figura 18. Estudio Móvil Marketing

Fuente: Interactive Advertising Bureau. (18 de septiembre, 2012). IV Estudio Annual de IAB Spain Mobile Marketing. Recuperado de <http://www.iabspain.net>

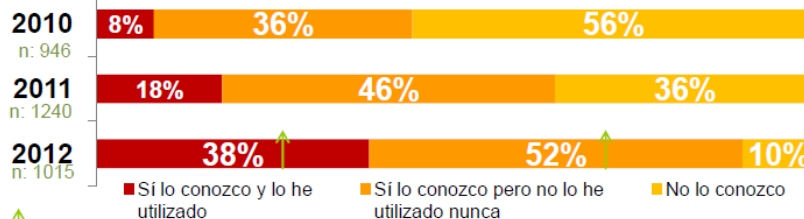
Pese a que el estudio se genera en el continente con más evolución y penetración de la telefonía celular y sus desarrollos tecnológicos de internet móvil con *smartphone*, «el comportamiento es una tendencia global, con lo cual evidencia una oportunidad cercana de la implementación de esta herramienta como diferencial de uso para la oportunidad encontrada» (IAB, 2012).

Códigos QR

Concepto códigos QR: Son una versión mejorada de los clásicos códigos de barras que tienen el siguiente aspecto. Basta fotografiar el código con la cámara del móvil o recibir uno (vía MMS o bluetooth) y el terminal, de forma automática enlaza con una página web, hace una llamada, o la función que se haya predeterminado. Pueden encontrarse códigos en revistas, carteles, paradas de autobús o incluso en páginas de Internet.



Conocimiento Códigos QR



↑ Diferencias significativas respecto a 2011



Uso Códigos QR

Acceder a información	23%
Acceder a una web o video	15%
Para probar, ver cómo funciona, curiosidad	13%
Acceder a una promoción, descuento	13%
Acceder a publicidad, anuncios	10%
Descarga de aplicaciones y programas	9%
Alimentación (Coca-Cola, Danone, Pepsi, Burguer King, patatas fritas...)	5%
Noticias, revistas...	5%
Billetes avión	3%
Agregar contactos, citas, tarjetas de visita....	3%
Información turística y de ocio (conciertos, eventos..)	3%
Medios de transporte	2%
Cine (entradas, cartelera, trailers..)	1%
Muchas cosas, están en todas partes	1%

Base: Ha utilizado códigos QR 386

Este año ha supuesto un **gran paso adelante para los códigos QR:** aumenta de manera significativa el conocimiento (6 puntos) y sobre todo se dispara el uso (sube 20 puntos)

Entre aquellos que han utilizado estos códigos, la acción más común es el acceso a información, webs, videos, promociones o publicidad sin especificar. Como sectores con mayor uso de esta tecnología, alimentación, billetes avión, turismo y ocio, transporte y cine... La curiosidad actúa como un factor movilizador importante.



55



Figura 19. Conocimiento y uso de códigos QR

Fuente: Interactive Advertising Bureau. (18 de septiembre, 2012). IV Estudio Anual de IAB Spain Mobile Marketing. Recuperado de <http://www.iabspain.net>

Sin embargo, teniendo un enfoque centrado en el mercado latinoamericano, la compañía comScore realizó un estudio en noviembre de 2012, llamado Estado del eCommerce en Latinoamérica: enfrentando nuevos desafíos (IAB, 2012).

Latinoamericanos: Afines al Contenido de Retail

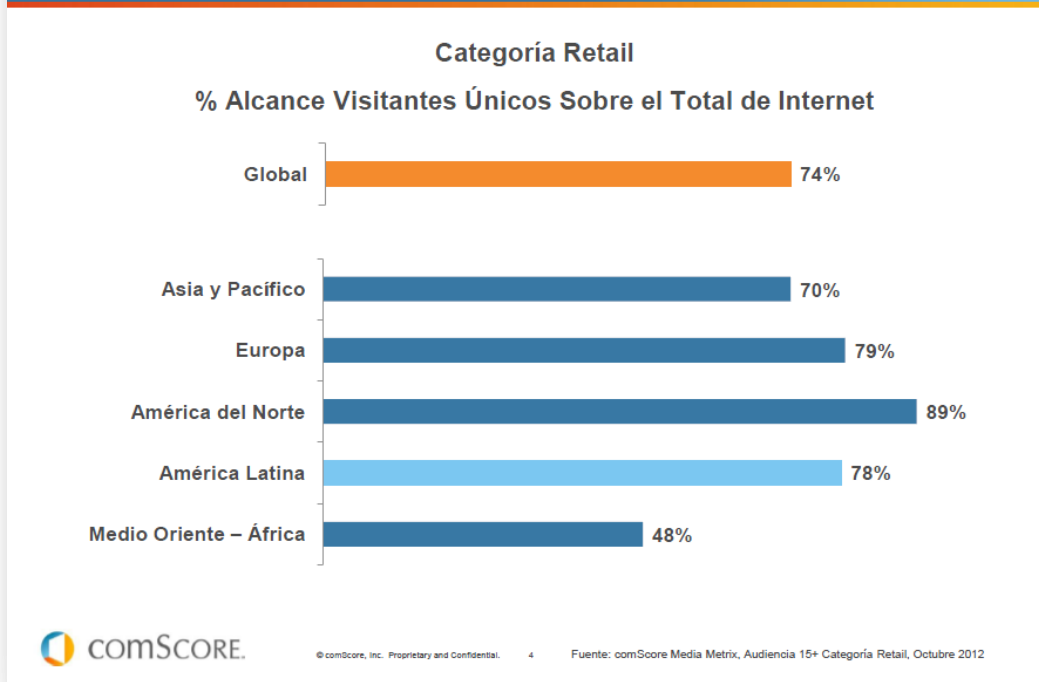


Figura 20. % Alcance visitantes únicos, Categoría Retail.

Fuente: Fosk, Alejandro. (Nov., 2012). Estado del eCommerce en Latinoamérica: enfrentado nuevos desafíos. Recuperado de www.comscore.com

En la Fig.20 se observa cómo el porcentaje de alcance de visitas para la Categoría Retail para LATAM llega al 78 %, muy similar al de Europa; al analizar el crecimiento de las ventas *online* con respecto a 2011, los crecimientos con móviles y tabletas superaron el 20 %, ubicándose entre las categorías de mayor crecimiento.

Los teléfonos Móviles y las Tablets se Encuentran entre las Categorías de más Rápido Crecimiento

Q3 2012 Crecimiento de Ventas Online vs. Año Anterior por Categoría de Retail

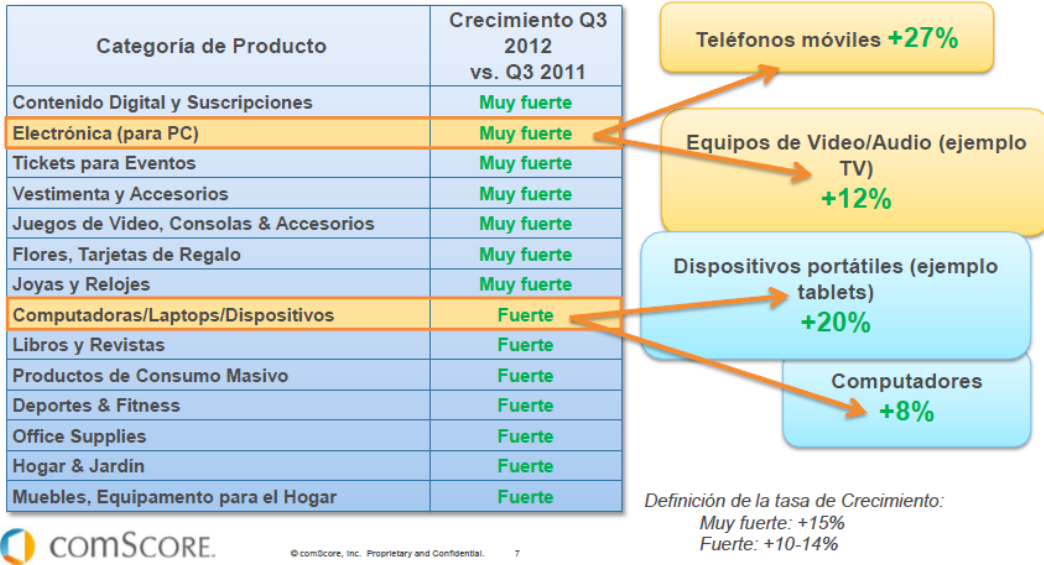


Figura 21. Crecimiento ventas on-line, a través de teléfonos móviles

Fuente: Fosk, Alejandro. (Nov., 2012). Estado del eCommerce en Latinoamérica: enfrentado nuevos desafíos. Recuperado de www.comscore.com

En la Fig. 23 se observa que los códigos QR que se pueden escanear son una de las herramientas de compra en dispositivos móviles.

Se les pidió a los consumidores evaluar un conjunto de herramientas de compra, incluyendo las “tradicionales” como periódicos y TV, y también las digitales y móviles

Herramientas de Compra Evaluadas

Fuente: Encuesta comScore EE.UU. – Septiembre 2012

Herramientas de Compra “Tradicionales”	Herramientas de Compra Digitales	Herramientas de Compra Móviles
<ul style="list-style-type: none"> • Correo directo • Revistas • Periódicos • Radio • Recomendaciones de amigos y familia • Televisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitios con Ofertas del día • Cupones Digitales • Facebook • Evaluaciones/comentarios de consumidores en línea • Búsquedas en línea • Listas de compra imprimibles • Email del retail o fabricante • Sitio web del Retail • Twitter 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitios móviles de marcas • Cupones en móviles • Servicios móviles basados en ubicación • Pagos móviles • Sitios móviles de retailers • Búsqueda móvil • Smartphone app • Códigos QR escaneables • Alertas de texto de un retailer • Usar un smartphone en una tienda física



©comScore, Inc. Proprietary and Confidential. 9

Figura 22. Herramientas de compra: digitales y móviles

Fuente: Zain, Ana Laura. (29 de noviembre, 2012). Estudio de eCommerce en Latinoamérica 2012.

Recuperado de <http://www.comscore.com>

Casi un cuarto de los consumidores del mercado *retail* ha efectuado una compra desde su teléfono móvil por medio del escaneo de algún código QR (24 %) (ver Fig. 24).

Casi un cuarto de los Consumidores ha efectuado una compra desde su teléfono móvil

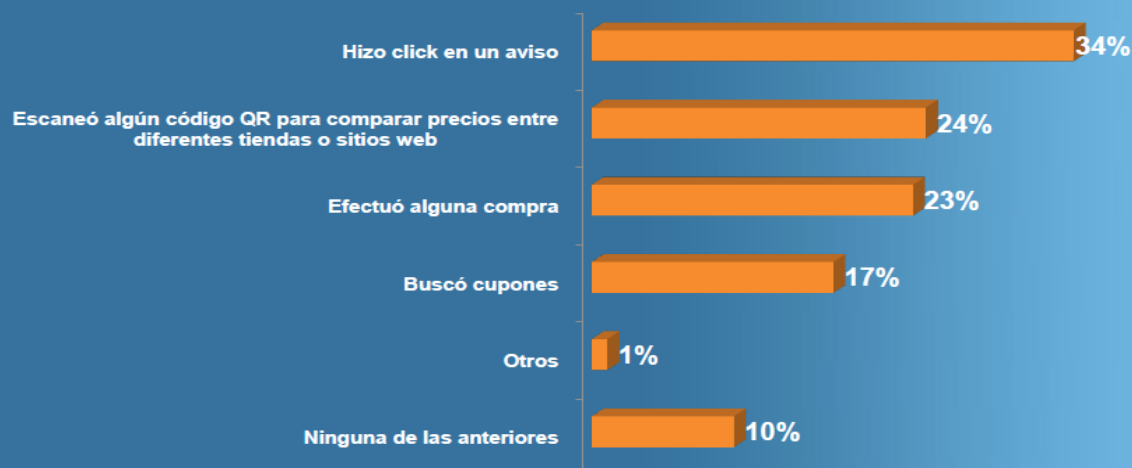


Figura 23. Compras desde teléfono móvil

Fuente: Zain, Ana Laura. (29 de noviembre, 2012). Estudio de eCommerce en Latinoamérica 2012.

Recuperado de <http://www.comscore.com>

Son cinco las razones principales por las cuales los consumidores han efectuado algún tipo de compra a través del internet. Las cifras acompañan el objeto de investigación; un 24% de usuarios no solo conoce la tecnología de los códigos Qr, sino que saben en realidad cual es el uso que se le puede dar, ya sea de modo de consulta o para efectuar algún tipo de compra on-line.

4. DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD IDENTIFICADA

La evolución tecnológica y de conectividad que actualmente se impone a las empresas de cualquier tamaño, las obliga a participar dentro del comercio electrónico como una prioridad estratégica de sostenibilidad y crecimiento. Las empresas deben prepararse participando en nuevos mercados a través de innovadoras formas para establecer canales de publicidad y venta de sus productos. Es aquí donde se identifica una oportunidad que permite integrar como sinergia las micro, pequeñas y medianas empresas con las herramientas digitales para su propio beneficio como una nueva vía de negocio.

Por lo anterior, se propone el diseño de un aliado estratégico que permita ser un canal de publicidad y comercialización en determinadas zonas de una localidad específica, basado en herramientas utilizadas por el marketing digital.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Plan de *marketing* estratégico

La metodología utilizada para la obtención de información y estructuración de estrategias se fundamenta en un diagnóstico situacional que contempla la utilización de herramientas que proveen un marco analítico y estructuran de forma precisa un accionar estratégico a seguir, encaminando la investigación a lo que realmente es significativo en un plan de *marketing* estratégico. Para ello, se han establecido tres fases; el desarrollo de cada una de ellas finalmente facilitará el entendimiento de nuevos escenarios que no se habían percibido para el desarrollo del proyecto.

Marco analítico Para La Formulación de Estrategias

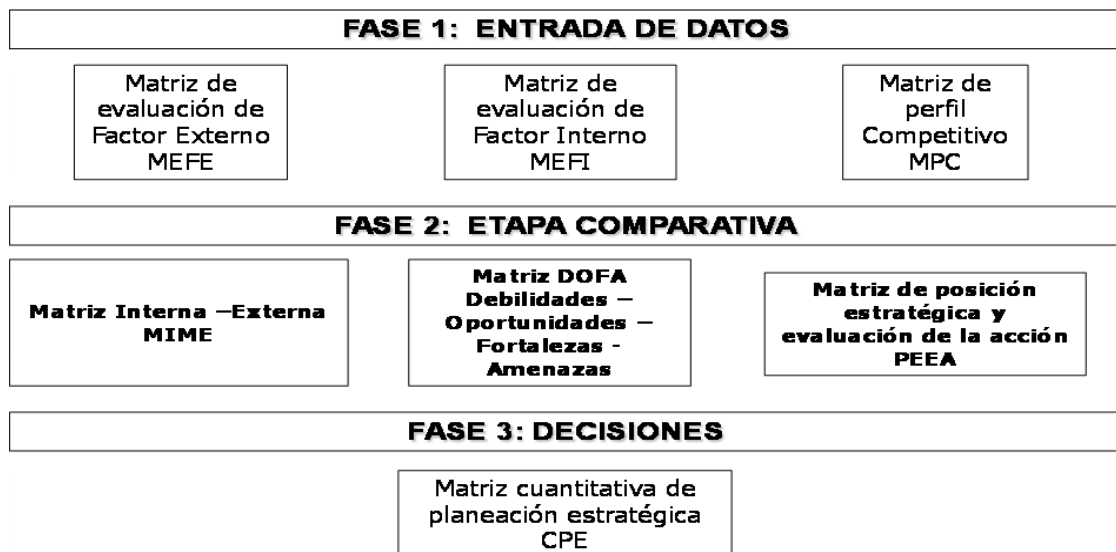


Figura 24. Fases para la formulación estratégica

Fuente: Docente EAN Dr. José Luis Botero Ardila, Magister Gestión de Organizaciones

5.2. Factores claves del éxito

Conocer en realidad los factores determinantes de éxito implica tener claro cuáles son los elementos que distinguen la empresa de la competencia. Para ello es necesario contar con el apoyo de recursos asertivos que califiquen de manera justa los factores internos considerados claves para cualquier organización; a fin de facilitar la formulación de estrategias e identificar variables determinantes que aporten significativamente al desarrollo de acciones tanto internas como externas de la organización, es por eso que a continuación se va a ser alusión a cada una de ellas.

5.2.1 Matriz evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz EFE logra evaluar información externa relacionada con políticas normativas, entorno económico, factores sociales y tecnológicos, que de alguna forma están relacionados con la operación de la empresa.

El diligenciamiento de esta matriz tiene consigo el desarrollo de los siguientes pasos:

1. Listar de forma específica los factores externos.
2. Asignar a esta una ponderación, o en este caso, un peso el cual hace referencia a la importancia que tiene esta para alcanzar el éxito de la empresa: (0.0) no importante y (1.0) importante.
3. La calificación tiene una escala de 1 a 4, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 una respuesta inferior. Esta clasificación responde a la pregunta: ¿qué tan eficaces son las estrategias de la empresa?
4. Multiplicar el peso de cada uno de los ítems por su clasificación, para así conocer la ponderación total.
5. Realizar la suma del total ponderado de cada una de las variables, para así obtener la puntuación total para la empresa (Fred, R. David, 1997).

5.2.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

La matriz EFI evalúa la información interna de la organización. Se emplea para relacionar las debilidades y fortalezas estrechamente relacionadas con la dirección, organización, control y planeación de la organización. En este caso, el diligenciamiento de dicha matriz es muy similar a la matriz EFE, pero sus variables persiguen diferentes fines.

5.2.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Esta matriz tiene como fin identificar los principales competidores de la empresa objeto de estudio, para este caso se realizan comparaciones relativas, seleccionando factores críticos de éxito que se deben considerar, según la información que ve relevante analizar de los competidores.

En cada una de las variables enlistadas para cada organización, se le asigna la siguiente calificación: 4 fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 la debilidad principal.

El proceso de calificación culmina cuando se multiplica el peso que se le asigno a cada variable por la calificación asignada, para así obtener el total ponderado de cada organización, conociendo de esta forma la posición final que se tiene frente a los competidores (Fred, R. David, 1997).

Es necesario aclarar que el resultado total ponderado que suman cada una de las empresas no es el definitivo, ya que la gerencia requiere tomar dicha información arrojada por la matriz para detectar cada uno de los factores que en este caso requieren un plan de mejora que permita ubicar en una mejor posición cada uno de los factores críticos que están por debajo del promedio (2.5).

5.3. MIME: Matriz interna y externa

La matriz MIME está conformada por nueve cuadrantes que determinarán de manera gráfica la posición actual en la que se encuentra la organización; a continuación se mencionarán cada uno de ellas, especificando su estado, representado en el número del cuadrante.

- Crecimiento y desarrollo (cuadrantes I, II y IV).
- Mantenerse (Diversificando o creciendo selectivamente) (III, V y VII).
- Reducir (VI y VIII).
- Eliminar (IX).

Una vez identificado el cuadrante, producto del cruce de la ponderación del EFI en el eje X (factores internos) y del EFE en el eje Y (factores externos), es necesario confrontar ambos resultados, ya que no solo permitirá conocer la posición actual, sino que servirá de referente para tomar acciones de ataque, resistir o desposeer, según la ubicación resultante.

5.4. DOFA

El DOFA es una de las herramientas de mayor uso en temas relacionados con la planificación estratégica de una empresa, hoy en día es considerada una metodología asertiva en el diagnóstico situacional del comportamiento tanto interno como externo de una organización, para poder derivar de ello la identificación y definición de la estrategia de la empresa y con ello la facilitación de planes de acción e indicadores.

Uno de los métodos utilizados para la obtención de información, y que a su vez facilitó estructuración de acciones a seguir, fue la lluvia de ideas, método que posibilitó el inicio y la exploración de situaciones que concluyeron en el análisis interno, producto de la identificación de debilidades y fortalezas encontradas en la operación del negocio. Para el diagnóstico externo, el uso de recursos de factores externos, como la matriz de posición estratégica PEEA, aproximó, según su criterio, la identificación de las oportunidades y amenazas de la empresa, encontradas con base en la información proveniente los análisis del sector, los competidores y las nuevas tendencias en el mercado.

Teniendo la matriz DOFA desarrollada, se realizará un cruce de información, que finalmente desplegará un listado de formulación de estrategias, considerando los siguientes criterios:

- Estrategias ofensivas
Usar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades (FO).

- Estrategias adaptivas
Mejorar las debilidades para tomar ventaja de las oportunidades (DO).

- Estrategias reactivas
Usar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas (FA).

- Estrategias defensivas
Reducir las debilidades, evitando las amenazas (DA) (Miles y Snow, 1978).

5.5. Matriz PEEA

La matriz PEEA le permite a la empresa conocer hacia donde se deben encaminar sus estrategias para conseguir el equilibrio en el mercado, se relaciona con las matrices MEFE y MEFI, consideradas anteriormente.

Según el diagrama, esta matriz es un marco de cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de esta matriz son la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza en la industria (FI). Las dos dimensiones internas FF y CV, así como las externas EA y FI, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global que se establece para el proyecto.

6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PROPUESTA

6.1. Nombre de la empresa

QrMarket.co

6.2. Tipo de empresa



Figura 25. Logo QrMarket.co

Fuente: *Elaboración propia*

Empresa enfocada como canal de distribución de productos y servicios, *marketing* para Pymes bajo el modelo del *marketing* digital.

6.3. Misión

QrMarket.co contribuye al desarrollo empresarial como una nueva vía de negocios innovadora para las micro, pequeñas y medianas empresas en la comercialización de sus productos y servicios, mediante la integración del *marketing* con herramientas de movilidad tecnológica.

6.4. Visión

Ser en 2015 la opción en preferencia como canal de distribución digital de productos y servicios de las MiPymes con una cobertura del 10 0% de una de las localidades más importantes de la Ciudad de Bogotá-Colombia.

6.5. OBJETIVOS

6.5.1. A corto plazo (1 año)

- Incursionar en la industria de la publicidad y la comercialización virtual para las microempresas por sectores en la ciudad de Bogotá.
- Establecer procesos de segmentación por tipos de negocios para generar valor agregado a la comercialización de sus productos.
- Desarrollar alianzas estratégicas en lugares de alto flujo peatonal para establecer el canal de comunicación del proyecto.
- Iniciar el proceso comercial de captación de microempresas y pequeñas empresas en determinados barrios de la localidad N.º 1 de Bogotá.
- Desarrollar la página web ubicando a cada cliente en un subdominio para crear su imagen accedida por un código QR.
- Ubicar los puntos de comercialización para establecer los *Flyers* (edificios, ascensores, café internet, restaurantes, etc.).

6.5.2. A mediano plazo (2 años)

- Penetrar en el 50 % de los barrios de la localidad de Usaquén en Bogotá, Colombia.
- Establecer a QrMarket.co como un nuevo canal de comunicación virtual relacionados con productos de consumo masivo en la localidad de Usaquén.

- De acuerdo con el crecimiento, revisar posibilidades de publicidad en medios masivos.
- Desarrollar aplicaciones móviles y fortalecimiento del *social media*.

6.5.3. A largo plazo (4 años)

Cubrir el 100 % de la localidad de Usaquén y viabilizar el crecimiento en los barrios de una nueva localidad en la ciudad de Bogotá.

6.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de QrMarket.co se prevé de manera sencilla, con enfoque fundamental al impulso comercial y de soporte al cliente.

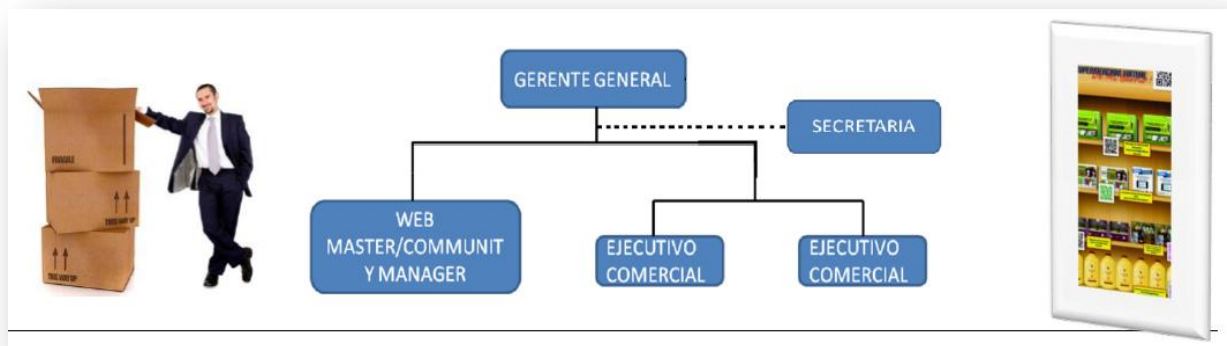


Figura 26. *Estructura organizacional QrMarket.co*

Fuente: Elaboración propia

6.6.1. Funciones básicas del equipo de trabajo

GERENTE GENERAL: Responsable de fijar políticas operativas, comerciales y administrativas: dirige, direcciona y controla las diferentes actividades de la organización,

tiene el control sobre el plan de acción y desarrolla estrategias encaminadas a fortalecer desarrollo de QrMarket.co.

SECRETARIA GESTIÓN DE CLIENTES: Encargada de atender y gestionar los requerimientos de los clientes, programar citas, coordinar procesos con proveedores, realizar servicio de archivo, tramitar correspondencia y consolidar informes de los ejecutivos comerciales.

EJECUTIVO COMERCIAL: Encargado de hacer el crecimiento comercial con trabajo de campo, cuyas funciones van desde el proceso de captación de los clientes hasta el proceso de fidelización. También apoyará el desarrollo de *tracks* de experiencia, logrando tener una mejor satisfacción en toda la cadena de valor de QrMarket.co.

6.7. Concepto del producto



Es un servicio dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas, creado con el fin de promover sus propios productos y servicios por medio de un *flyer* o QRGóndola que estará ubicada estratégicamente en sitios de alto tráfico como porterías de edificios, ascensores y mesas de restaurantes en donde se podrá visualizar información relevante o promocional, basado en un código QR que cada producto tendrá, el consumidor final mediante su *smartphone* con plan de datos móvil podrá acceder a la información que el cliente requiera publicar.

Se trata de aprovechar la oportunidad existentes en las estrategias de mercadeo digital, como la utilizada por la compañía Tesco HomePlus en el subway de Korea del Sur, fomentando su desarrollo y crecimiento mediante un proceso de comercialización que promueva sus productos, sectorizados por zonas de la Ciudad, combinando el recurso de la tecnología con un profundo entendimiento de las tendencias en medios móviles y del comportamiento del consumidor digital/*online*.



Figura 27. Usuarios escaneando el código QR en una góndola virtual

Fuente: Elaboración propia por medio del registro fotográfico

Los códigos deben ser escaneados mediante una aplicación móvil de lectura de códigos, que se encuentra disponible en la tienda de aplicaciones para cada teléfono celular. La aplicación debe ser descargada en el teléfono para poder leer los códigos.



Figura 28. Proceso de escaneo y compra de un producto

Fuente: Elaborada por los autores

Cuando una marca lleva en su publicidad un código de este tipo, quiere decir que se le está ofreciendo al cliente información adicional sobre la marca. El cliente debe escanear este código con su teléfono celular y automáticamente en su pantalla aparecerá información que ofrece una experiencia más cercana de esta marca, la cual puede ser videos, demostraciones del producto, cupones, recomendaciones, etc.

Estos son algunas de las aplicaciones que se pueden ofrecer para que la MiPyme pueda publicar en su espacio de la QRGóndola:

<p>Dirección web</p> <p>Siguiendo este código llegará a la página de www.qrmarket.co en la que se pueden ver los servicios prestados por nuestra empresa. Este modo de uso puede ser utilizado para llevar al usuario a un sitio web de compra on-line o compra directa de sus productos.</p>		<p>Teléfono</p> <p>Cualquier organización puede hacer público su teléfono fácilmente y que el público lo capture simplemente escaneando el QR Code que lo contiene.</p>	
<p>Email</p> <p>El envío de mensajes de correo electrónico puede también automatizarse mediante QR Code, de forma que el proceso consista únicamente en dos clics: escanear y enviar.</p>		<p>vCard</p> <p>Todos los datos de contacto de una persona, de una empresa o de una institución pueden ser incluidos en una tarjeta de visita, en un folleto, en una factura, en un manual de instrucciones. El interesado escanea la información y la incorpora inmediatamente a sus contactos, sin errores de transcripción.</p>	
<p>SMS</p> <p>La facilidad y fiabilidad de la lectura de QR Code frente a la necesidad de teclear a mano el número de teléfono y el mensaje esperado supone una gran ventaja, en petición de información o requerimientos generales a quién publica el QR.</p>		<p>Texto</p> <p>Las firmas pueden hacer ofertas segmentadas por el tipo de cliente utilizando códigos especiales; también se pueden ofrecer cupones de descuento especialmente pensados para campañas con QR Code; o se pueden utilizar en eventos, concursos o competiciones</p>	

Tabla 2. Guías de formato de contenido para Códigos QR

Fuente: Vélez, Nilo. (2 de agosto, 2012). Guías de formato de contenido para códigos Qr.

Recuperado de <http://nilovelez.com>

De esta manera, el código se vuelve una herramienta valiosa que ayuda a movilizar las marcas ofreciendo ampliar la información y generando una experiencia única que ayuda a la venta.

Los códigos pueden ser publicados en cualquier medio publicitario: revistas, vallas, periódicos, empaques, etc. (para nuestro caso, serán divulgados por medio de los *Flyers* o QRGóndolas), como se ilustra en la Fig. 31.



Figura 29. QrGóndola de QrMarket.co

Fuente: Elaboración de los autores

Adicional a la experiencia de usuario, el código se convierte en una excelente herramienta de seguimiento para el mercadeo del producto, ya que se pueden obtener estadísticas sobre el escaneo del código ofreciendo datos como los siguientes: número de veces que el código ha sido escaneado, tipo de celular, día, hora, lugar; también es posible captar datos demográficos, como sexo, nivel de ingresos y edad de la persona que se interesó en determinado aviso publicitario.

En este cuadro podemos observar desde la herramienta Google Analytics como se realiza el seguimiento a la cantidad de veces que un Código QR ha sido escaneado, se muestran informes por periodos de tiempo, tipos de plataformas utilizadas para acceder al QR, entre otra información.

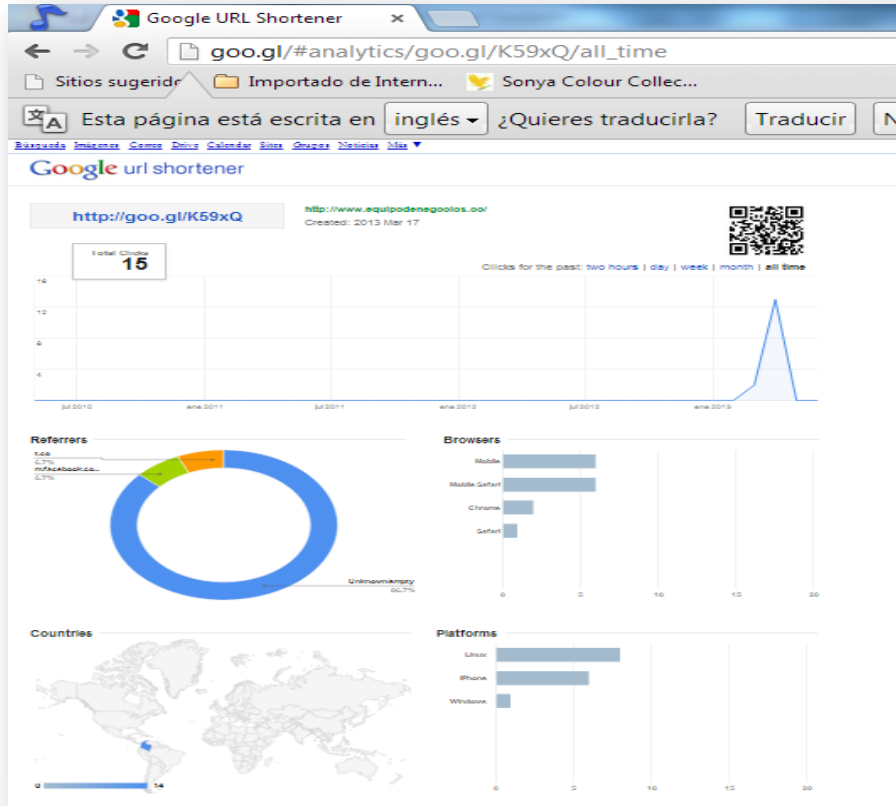


Figura 30. Estadísticas escaneo códigos Qr

Fuente: Monitoreo de escaneos al código QR. (Mayo 15, 2013) Recuperado de

http://goo.gl/#analytics/goo.gl/K59xQ/all_time



Figura 31. Autor escaneando en la Qrgóndola

Fuente: Elaboración propia. Fotografía tomada en la exhibición de QrMarket.co en la Universidad EAN, noviembre de 2012.

La información recolectada por los códigos permite entonces realizar un seguimiento de cada campaña publicitaria facilitando optimizar el medio de comunicación utilizado para llegar al cliente.

El diseño propuesto para las QRGóndolas variará mensualmente de acuerdo con el plan negociado con cada microempresa, teniendo en cuenta las variables de ubicación, tamaño y tiempo de permanencia. (Ver fig 33.).

Los principales competidores de QrMarket.co que utilizan los códigos QR para su proceso comercial son los almacenes de cadena Éxito y Falabella (ver fuente en el numeral 6.11.3. Principales competidores), cuyo enfoque se dirige a la compra virtual; pese a esto, nuestra

oportunidad está dada al crecimiento de la microempresa, zonificado por barrios y localidades, lo que da una presencia innovadora a todos los negocios del sector, y les brinda la oportunidad de contar con apoyo para su desarrollo tecnológico y crecimiento comercial.

6.8. Estado de desarrollo

QrMarket.co ya cuenta con un dominio propio registrado de la siguiente manera:

Su dominio qrmarket.co se ha registrado. Información sobre el registro:

Dominio
ID: 46385881
Dominio: qrmarket.co
Nro. de años: 1
Vencimiento Fecha: Thu Oct 10 23:59:59 GMT 2013

Figura 32. Registro de compra de dominio

Fuente: Elaboración propia



Figura 33. Dominio y página web de QrMarket.co

Fuente: Sitio web de QrMarket.co (Julio 12, 2013)Recuperado de www.qrmarket.co

La aplicabilidad del dominio www.qrmarket.co toma fuerza en el desarrollo de la segunda fase del proyecto, donde se establecerá el proceso de comercialización directa con apoyo de un operador logístico, dado que al escanear el QR del producto que se va a comprar se accede a su subdominio, se registran los datos personales y dirección de destino; posteriormente, a nivel interno se realiza la intermediación entre el fabricante y el consumidor para completar el proceso de venta (Ver gráficamente en el numeral 4.8 Descripción del proceso productivo).

6.9. Descripción del proceso productivo

El desarrollo de QrMarket.co como canal de distribución para la MiPymes consistirá previamente en brindar información y venta del servicio. Teniendo en cuenta las posibilidades y opciones ofrecidas, se realizará la creación del código QR, con posterior aparición en la QRGóndola y colocación en punto de tránsito masivo; además, se ofrecerá el desarrollo de estrategia de comunicación mediante una página web.

Al realizar la creación del código QR se procede a organizar en las QRGóndolas cada uno de los clientes de acuerdo con los segmentos, la distribución y los tiempos acordados con ellos.

El proceso de comercialización inicia con dos puntos de contacto: el cliente que va a requerir aparecer en la QRGóndola, y los puntos donde esta va a ser fijada para que los potenciales clientes puedan, con sus *Smartphone*, acceder a la información de cada código QR.

El cierre del proceso se establece con la entrega del producto en casa del consumidor final (involucra al operador logístico) o la generación de la visita directamente al establecimiento comercial, según sea el servicio que establezca el código QR.



Figura 34. Proceso de comercialización

Fuente: Elaboración propia

6.10. Diagrama de flujo del proceso comercial

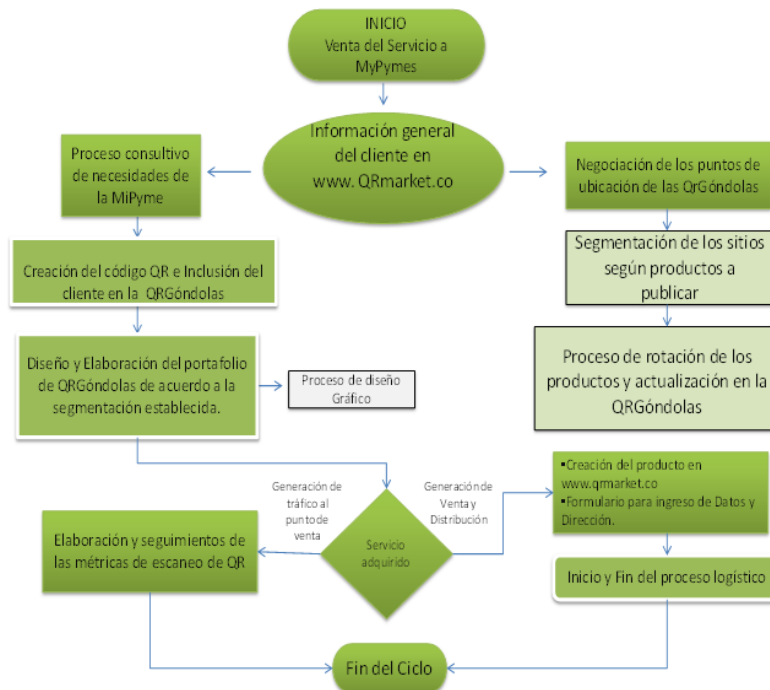


Figura 35. Diagrama de flujo de QrMarket.co

Fuente: Elaboración propia

Si bien es claro el proceso comercial estructurado a través del flujograma, deja ver cómo QrMarket.co pretende operar, ofreciendo dos líneas de negocio a fin de atender las necesidades que presenta el segmento objetivo; para ello a continuación se va a precisar cada una de las fases, las cuales se pretenden involucrar en el proceso de compra.

¿Cómo funciona?

Fase 1 o inicial. Etapa de introducción con base en el esquema de desarrollo publicitario.

1. Se escanea el código QR del producto con el móvil.
2. Se visualiza la información en el móvil donde se indica la VCar del negocio, un texto con su código promocional, la generación de un correo electrónico o el direccionamiento a la ubicación del establecimiento.

Fase 2 o de desarrollo. Etapa de apoyo comercial como vía de negocio para los MiPyme, enlazando toda una estructura de comercio virtual y asegurando la logística desde el punto de venta al consumidor final.

Se escanea el código QR del producto con el *Smartphone* o la tableta, la cual debe tener la aplicación de escaneo para códigos QR, que es gratuita y se descarga del *App Store* o del *Play Store* del dispositivo, según sea su sistema operativo.



Figura 36. Modo de uso del aplicativo

Fuente: Elaboración propia

Ya teniendo el icono de acceso directo dentro del smartphone o la Tablet, se accede a la aplicación, la cual habilita la cámara fotográfica como escáner para visualizar desde allí el Código QR.

Al realizar el escáner del código QR, la aplicación inmediatamente lee el vínculo indexado dentro de la matriz y direcciona según el diseño del mismo. Ver Fig. 38 y 39.

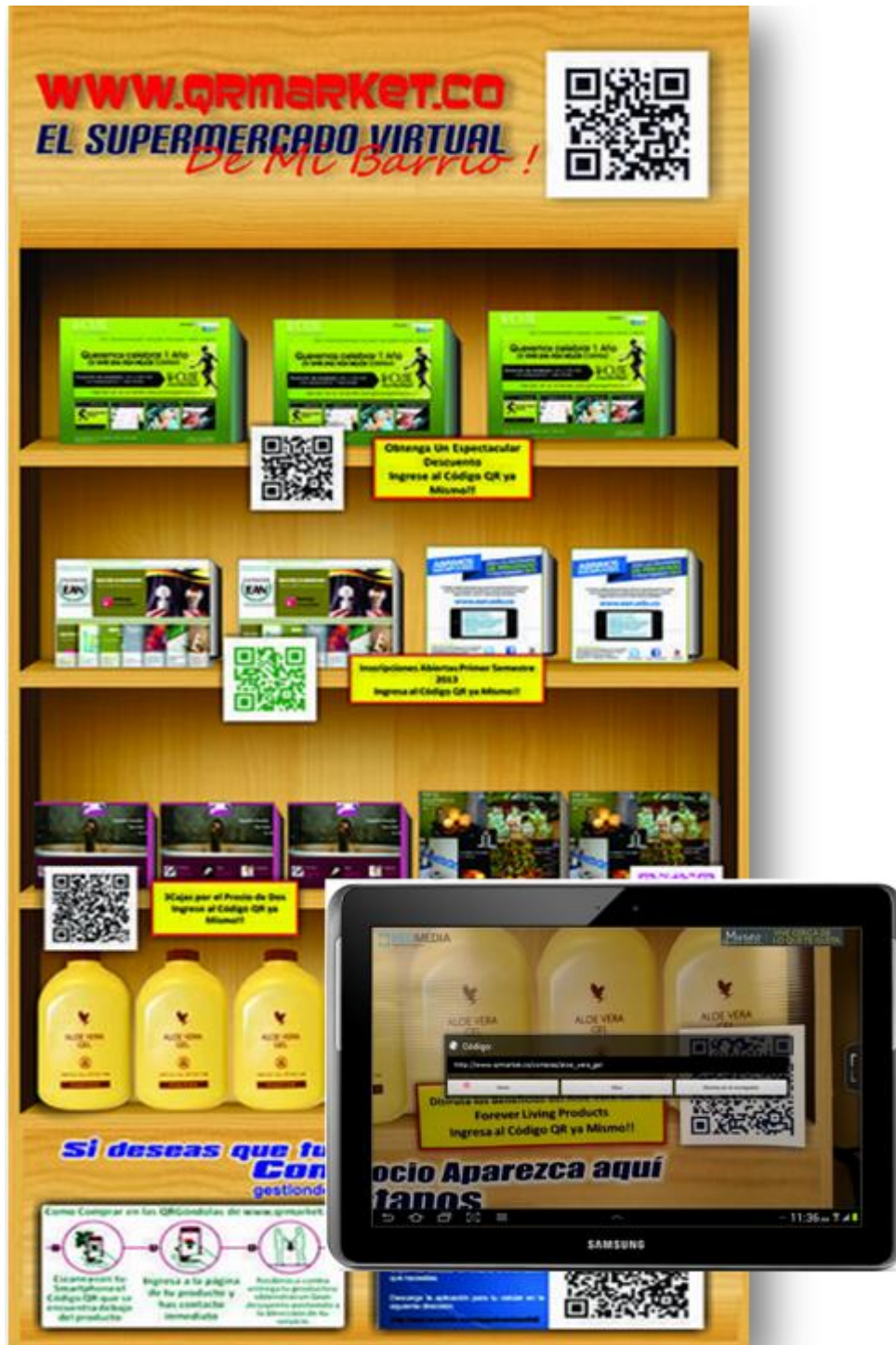


Figura 38. Escaneo en la QrGóndola

Fuente: Elaboración propia

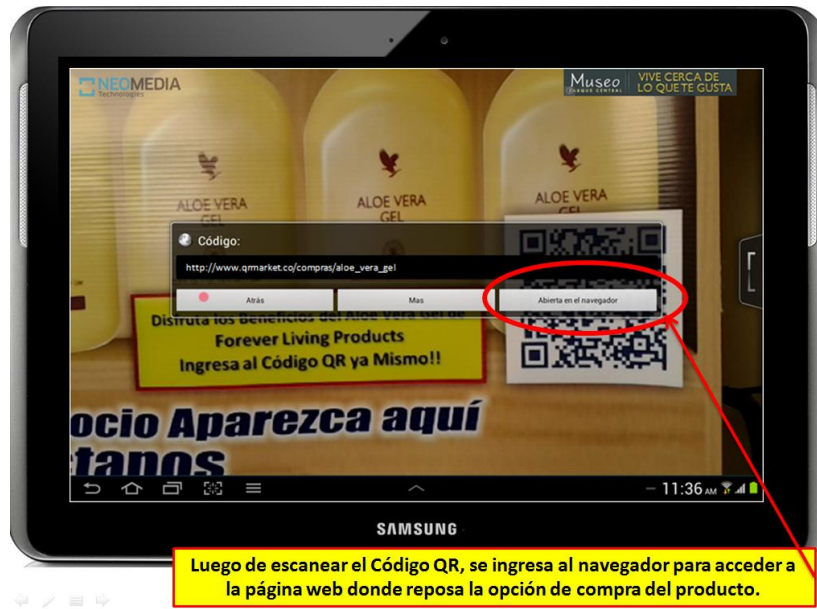


Figura 37. Ingreso al navegador (página web)

Fuente: Elaboración propia

1. Se accede a www.qrmarket.co con la presentación del producto.

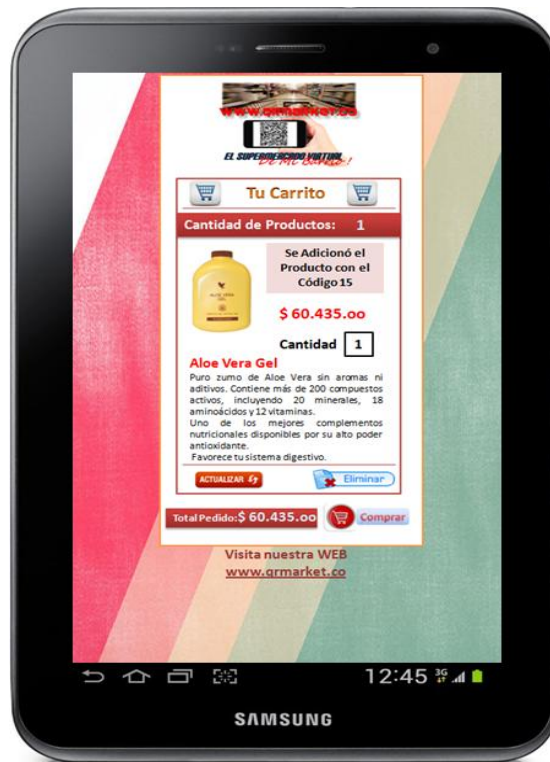


Figura 38. Pantalla de compra en QrMarket.co

Fuente: Elaboración propia

2. El artículo automáticamente se incorpora en la cesta de compra *online*. Al pulsar **Compra**, la web lo direcciona al formulario de datos para establecer la base de contacto y la entrega del producto.

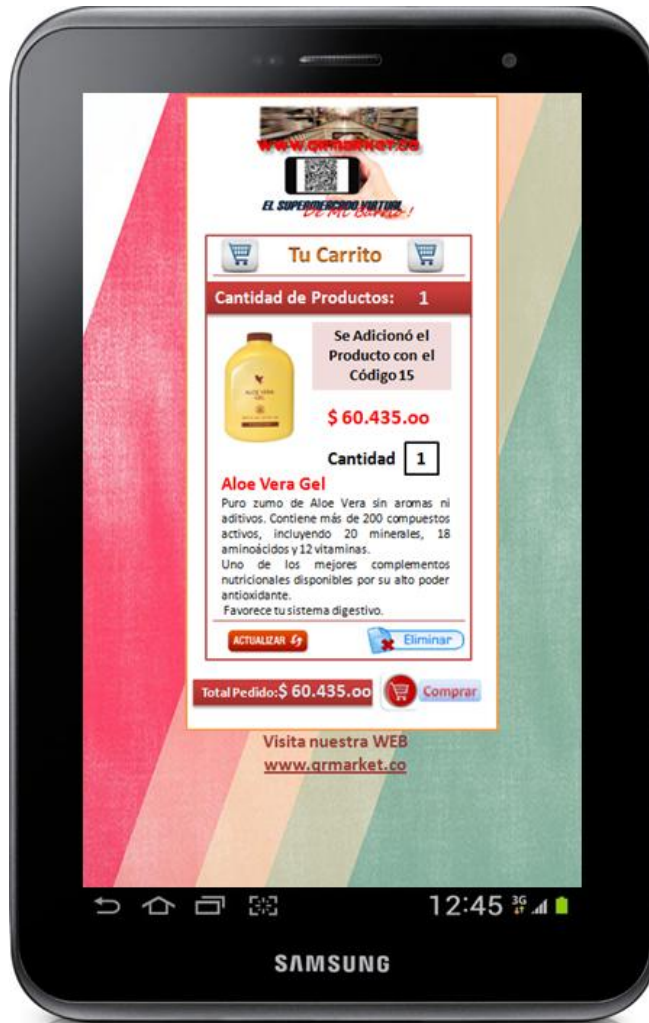


Figura 39. Información general del producto escaneado

Fuente: Elaboración propia

3. Cuando se ha realizado la compra *online*, los artículos son entregados en el domicilio por medio del operador logístico aliado a QrMarket.co
4. El cliente realiza el pago de su producto contra entrega.
5. El operador logístico entrega el pago al establecimiento comercial (MiPyme).

6. El establecimiento comercial realiza el pago por transacción a QrMarket.co

6.11.1. Matriz del Perfil de Competencia

La matriz del perfil competitivo identificó en realidad cuáles fueron los factores críticos de éxito considerados de mayor importancia para el entorno competitivo; se plantearon tres competidores que son tomados de alguna forma como indirectos, ya que implementan en sus procesos el *marketing* digital utilizando como herramienta los códigos QR, pero con fines comerciales diferentes de los que pretende desarrollar QrMarket.co en su modelo de negocio. Las empresas seleccionadas para dicho ejercicio son Éxito, Falabella y Almacenes Jumbo, los cuales serán objeto de estudio, a fin de determinar el nivel competitivo y la posición actual frente a sus rivales.


Tabla 3. Matriz de perfil competitivo

EMPRESA: QrMarketing.co									
MATRIZ DEL PERFIL DE COMPETENCIA									
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACION	QrMarket.co		ÉXITO		FALABELLA		JUMBO	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
calidad del producto	20%	3	0,60	4	0,80	3	0,60	3	0,60
precio	15%	4	0,60	3	0,45	3	0,45	3	0,45
fortaleza financiera	20%	1	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
cobertura (distribución)	30%	2	0,60	4	1,20	4	1,20	4	1,20
servicio	15%	3	0,45	4	0,60	4	0,60	3	0,45
	100%		2,5		3,9		3,7		3,5


Posición Competitiva → **4** **1** **2** **3**


ESCALA DE CALIFICACIÓN:


DEBILIDAD	1	2	3	4	FORTALEZA
-----------	---	---	---	---	-----------



EL SUPERMERCADO VIRTUAL DE MI BANCO!







Te da más

Preparado por:
Daniel Upegui
César Estupiñán

Contemplando las posiciones ilustradas en la Tabla 2, se puede apreciar una ubicación muy baja, teniendo en cuenta que las empresas objeto de estudio en la actualidad representan una posición muy fuerte, con una amplia trayectoria y cobertura en el mercado nacional e internacional. Al realizar el análisis comparativo de QrMarket.co frente a principales competidores, se evidencia cierta ventaja diferenciadora que maneja el Grupo Éxito, quien es uno de los pioneros que ha implementado la tecnología de los códigos QR en sus procesos de promoción y comercialización. El tema financiero viene a ser uno de los factores considerados críticos para QrMarket.co, dado el gran músculo financiero que tienen sus dos rivales. Sin embargo, el servicio y la cobertura van a ser factores relevantes que, con una calificación muy similar, llegarán donde realmente va a estar el segmento objetivo que las MiPymes previamente han analizado y comentado con la empresa.

6.11.2. Participantes de la industria

Dentro del informe de ComScore se detalla cómo el sitio web de Almacenes Éxito es el más visitado y el que más ventas genera, seguido de Falabella y Sodimac. Se observa un enfoque de aprendizaje y crecimiento por generar procesos de compra en la web dentro del mercado colombiano.

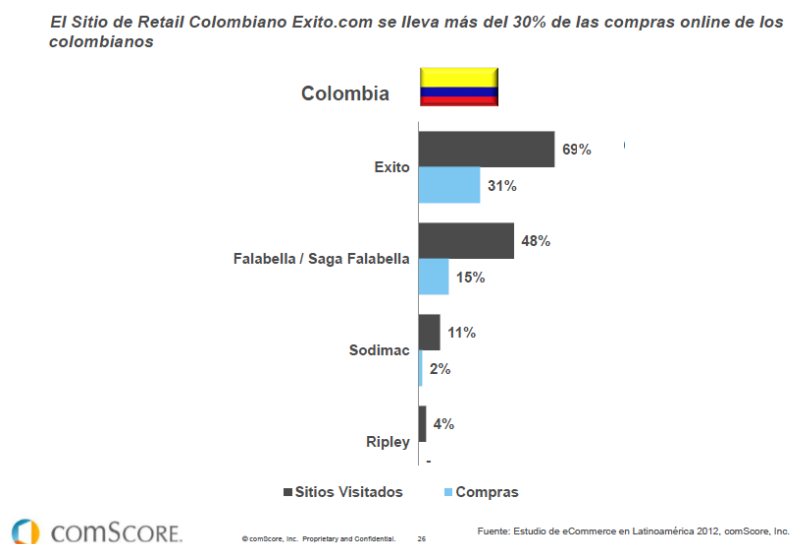


Figura 40. Compras On Line de los colombianos

Fuente: Fosk, Alejandro. (Nov., 2012). Estado del eCommerce en Latinoamérica: enfrentado nuevos desafíos. Recuperado de www.comscore.com

6.11.3. Principales competidores

Para QrMarket.co, existen en el mercado competidores que representan una amenaza importante en cuanto a la rivalidad en el uso de *marketing* digital, aunque son pocas las organizaciones que han implementado en su modo de comercializar el tema publicitario de sus productos utilizando esta tecnología; las cifras hablan de dos competidores indirectos que manejan como herramienta de promoción el uso de códigos QR, ellos son Éxito y Falabella. Dichas empresas hacen uso de los códigos con diferentes fines:

Falabella: Esta organización acudió a los códigos QR buscando la innovación, promocionando de esta forma su amplio portafolio de productos, de tal manera que sus clientes se interesen en escanear el código para acceder a un descuento de la tienda, el cual se hará efectivo en el momento que se realice la compra.



Figura 41. Página web de Falabella

Fuente: Sitemarca.com. (3 de marzo, 2011). Falabella ya implementa Códigos QR. Recuperado de www.sitemarca.com

Éxito: Hace uso de góndolas virtuales ubicadas en lugares de alto tráfico de personal (sala de espera de Avianca en el Puente Aéreo de Bogotá y en el Metro de Medellín), exhibiendo sus

productos de manera estratégica, logrando que los transeúntes se interesen por comprar, solo escaneando el código del producto de su interés. En el momento en el que se aprueba la compra, dicha información es enviada a un centro especial, el cual se encargará del proceso de distribución y despacho de la mercancía solicitada (Arango, 2012). Se puede mercar en el metro con celular.

7. METODOLOGÍA DEL *MARKETING* ESTRATÉGICO

7.1. Propuesta de valor

El hecho de ofrecer un nuevo canal innovador ha de convertirse en un valor diferencial en el proceso comercial de las MiPymes. Contribuir de forma significativa en el desarrollo empresarial de estos negocios hace parte de el esfuerzo que QrMarket.co pretende construir con sus clientes. Escuchar y trabajar en las necesidades que realmente tienen cada una de las empresas viene a ser un factor único, dado que no solo se ofrecerá un servicio como canal, sino que brindará una garantía de éxito. Por lo anterior, se construye una propuesta de valor basada en el círculo de oro de Simón Sinek, basado en el por qué, el cómo y el qué.

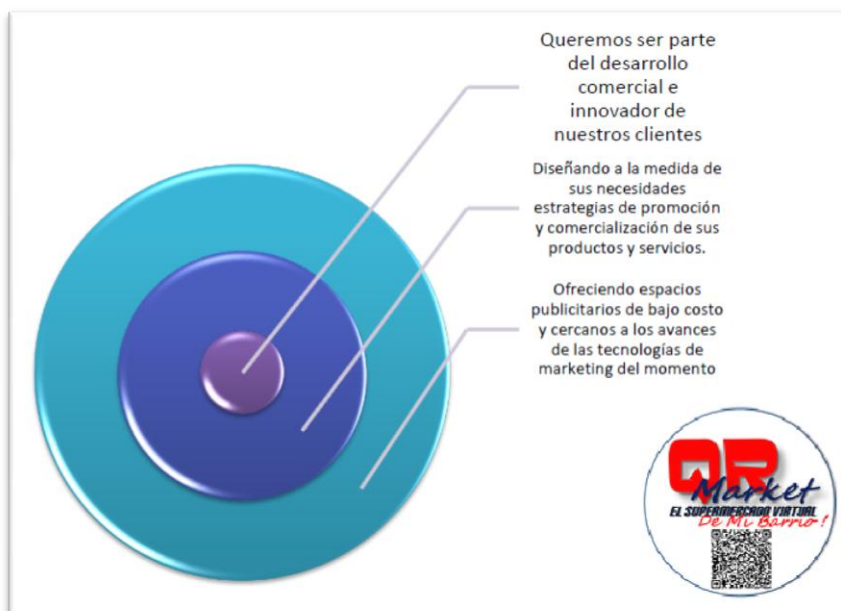


Figura 42. Propuesta de valor QrMarket.co

Fuente: Elaboración propia

7.2. MARCO ANALITICO PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE QrMarket.co

En este apartado se tienen en cuenta el uso de las diferentes herramientas de diagnóstico situacional que involucran factores tanto internos como externos, para poder conocer el entorno y definir claramente las estrategias que demanda el mercado para la puesta en marcha de QrMarket.co.

7.2.1. Matriz de evaluación de factor externo-MEFE

El análisis de evaluación de factor externo permitirá resumir y evaluar toda la información externa, como son las variables decisivas y predicciones ambientales determinantes.

Tabla 4. Matriz de evaluación factores externos (MEFE)

EMPRESA: QrMarket.co			
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
Tecnología QR en desarrollo y alta penetración	8%	4	0,32
Crecimiento del numero de pymes en colombia	10%	3	0,30
Numero escaso de competidores	5%	4	0,20
Aumento en la penetración de telefonía móvil	12%	3	0,36
Apertura de nuevos canales de comunicación digital	7%	3	0,21
El mobile marketing en Colombia se encuentra en Crecimiento	13%	3	0,39
Uso de publicidad btl (below the line)	2%	3	0,06
Apoyo del Gobierno para la creación de empresas Digitales(MinTic)	3%	4	0,12
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
AMENAZAS			
Desconocimiento en el uso de herramientas digitales del consumidor final	14%	1	0,14
Ingreso al mercado de nuevos competidores	4%	1	0,04
Metodos tradicionales de Publicidad por costos	4%	2	0,08
Las empresas adopten los codigos QR en sus estrategias sin requerir de un tercero para la distribución	10%	1	0,10
Empresas con infraestructura tecnologica de punta	8%	2	0,16
TOTAL	100%		2,48

Preparado por: Daniel Upegui - César Estupiñán

ESCALA DE CALIFICACIÓN:


AMENAZA	1	2	3	4	OPORTUNIDAD
----------------	----------	----------	----------	----------	--------------------

El canal de distribución QrMarket.co, con una calificación de **2,48**, se encuentra por debajo del promedio, dejando claro que el peso ponderado de las oportunidades (1,96) es mucho mayor que los ítems ilustrados en las amenazas (0,52). De lo anterior se deduce que los factores externos favorecen a la organización; aspectos tales como el crecimiento presentado en el *Marketing Móvil* en Colombia es motivo para que se desplieguen estrategias orientadas al desarrollo de planes de acción encaminadas al fortalecimiento organizacional dentro de la industria del mercadeo digital.

7.2.2. Matriz de evaluación de factor interno-MEFI

Con la matriz MEFI se evalúa la información interna de la organización, utilizada para relacionar las debilidades y fortalezas estrechamente integradas con la dirección, planeación, organización y control de la empresa.

Tabla 5. Matriz de evaluación factores internos (MIFE)

EMPRESA: QrMarket.co			
			
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
Habilidades Comerciales y Tecnológicas del equipo de socios	15%	4	0,60
Dominio propio en internet (www.qrmarket.co)	10%	4	0,40
Idea Innovadora-Propuesta de valor diferencial	14%	4	0,56
Enfoque organizacional a la Gestión Integral del Cliente	10%	3	0,30
Segmentación sectorial del Mercado	7%	4	0,28
Canal de distribución	8%	4	0,32
Versatilidad del Uso de los Códigos QR	8%	4	0,32
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
DEBILIDADES			
Bajo capital de inversión	6%	1	0,06
Los codigos QR no funcionan en lugares sin acceso a internet	5%	2	0,10
la utilización para la aplicación de la herramienta requiere de disposicion tiempo y conocimiento por parte del usuario	5%	1	0,05
Para el crecimiento comercial se requiere incremento de equipo comercial	2%	2	0,04
La necesidad de tener un equipo comercial en campo desarrollando el mercado.	6%	2	0,12
Necesidad de tener puntos de ubicación de las QR Góndolas.	4%	1	0,04
Preparado por: Daniel Upegui - César Estupiñán	100%		3,19

ESCALA DE CALIFICACIÓN:

DEBILIDAD	1	2	3	4	FORTALEZA
-----------	---	---	---	---	-----------

Considerando que el promedio de la calificación para dicha matriz es de 2,5, y que para QrMarket.co la ponderación total es de **3,19**, por encima del promedio general, se observa que el peso ponderado de las fortalezas es de 2,78, cifra mayor que el presentado en las debilidades con un 0,41.

La formulación y el desarrollo de las estrategias organizacionales deben ser tomadas en cuenta dada la posición actual en la que se encuentra QrMarket.co, por ser una idea innovadora en el mercado y ofrecer un factor digital diferencial dentro del *marketing* tradicional, sumado a las destacadas habilidades y conocimientos del equipo de socios en temas asociados con el contexto de la innovación, razones suficientes para fortalecer el enfoque estratégico al cual debe direccionar sus objetivos visionales.

7.2.3. Cruce matriz interna y matriz externa MIMe



INFORMACION PARA LA MATRIZ MIMe

X	Y
MEFI	MEFE
3,19	2,48

Figura 43. Valores de la matriz MiMe

Fuente: Elaboración propia

Datos tomados de las matrices MEFE y MEFI, para el establecimiento del cruce de variables internas y externas, en la cual se encuentran en un mayor peso los factores internos de QrMarket.co

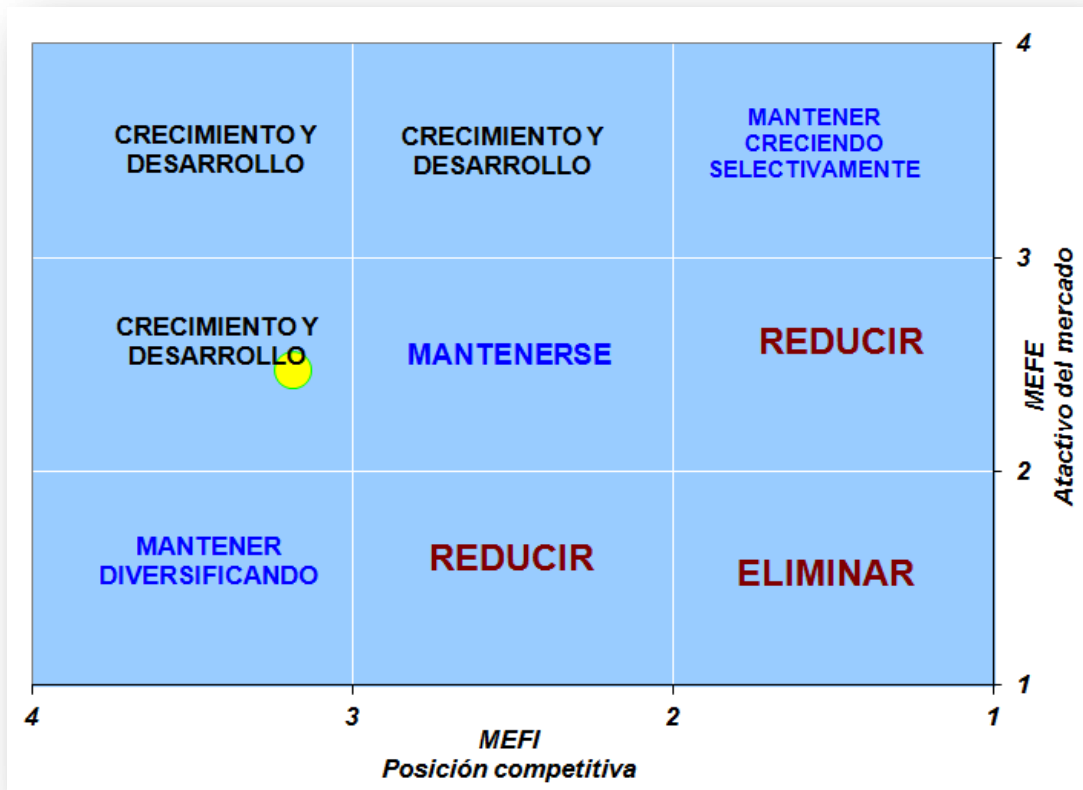


Figura 44. Matriz MIME

Fuente: Docente de la EAN Dr. José Luis Botero Ardila, Magister Gestión de Organizaciones

A partir del gráfico de la matriz MIME, se puede concluir que QrMarket.co se encuentra en una posición en la que el crecimiento y el desarrollo deben ser el parte de la visión que ha de mantenerse en la industria del mercadeo digital. Aunque el concepto de uso y manejo de los códigos de los códigos QR en el mercado presentan cierto desconocimiento en su funcionalidad, se prevé un entorno favorable y sólido, el cual se debe desarrollar y explotar creando estrategias enfocadas tanto en el desarrollo tecnológico de los QR, visto desde una óptica comercial, como el éxito que puede traer este, en beneficio para los microempresarios de determinado sector.

7.2.4. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)

Teniendo como referencia la posición aportada por la Fig. 48, las acciones a seguir deben ser netamente competitivas dado el grado de innovación y originalidad que presenta el servicio que ofrece QrMarket.co en el mercado.

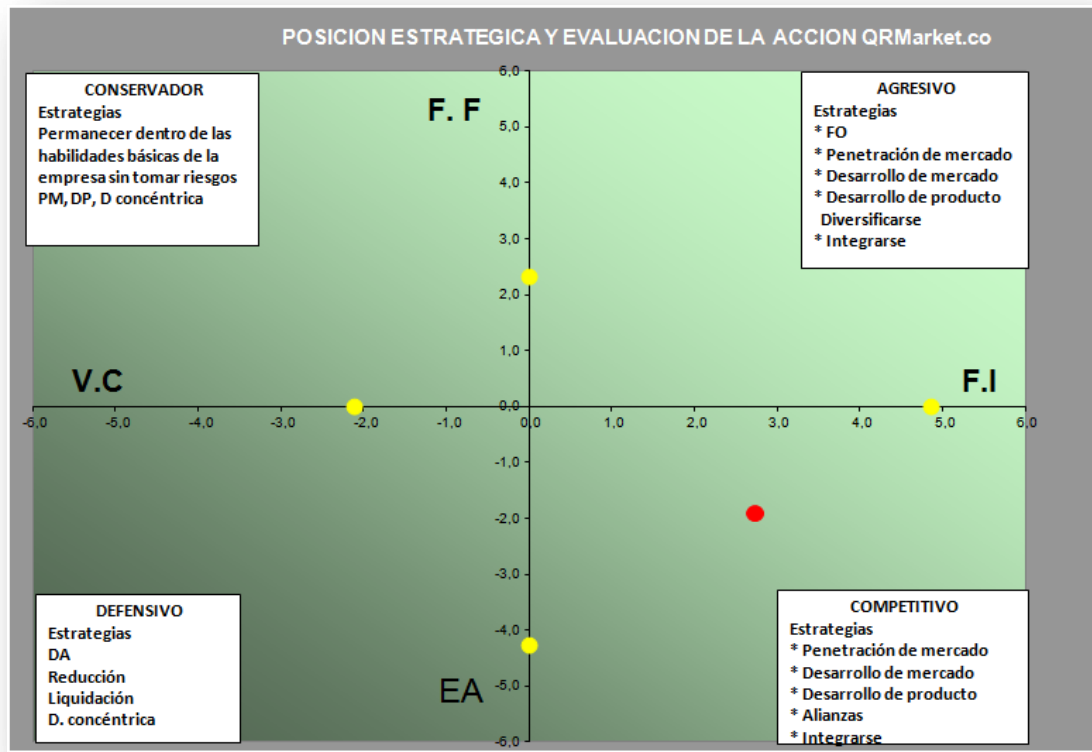


Figura 45. Matriz PEEA

Fuente: Docente de la EAN Dr. José Luis Botero Ardila, Magister Gestión de Organizaciones

Tabla 6. Matriz de posición estratégica

EMPRESA: QrMarket.co		PUNTOS	
MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA)		X	Y
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		-2,1	
ESTABILIDAD AMBIENTAL EA			-4,3
FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR (FI-AS)		4,9	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)			2,3
		2,73	-1,92
VENTAJA COMPETITIVA			
-	2,0	Participación en el mercado	
-	3,0	Ciclo de vida del producto	
-	1,0	Diferenciación del producto	
-	3,0	Calidad	
-	2,0	Sistema de distribución y comercialización	
-	1,0	Rivalidad ampliada	
-	2,0	Avance tecnológico	
-	3,0	Poder de mercado	
-	17,0	TOTAL	
-	2,1	PROMEDIO	
FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR (FI-AS)			
	6,0	Potencial de crecimiento	
	4,0	Conocimientos tecnológicos	
	5,0	Intensidad de capital	
	5,0	Facilidad de entrada al mercado	
	5,0	Estabilidad financiera	
	4,0	Estabilidad tecnológica	
	5,0	Productividad	
	34,0	TOTAL	
	4,9	PROMEDIO	
ESTABILIDAD AMBIENTAL			
-	5,0	Cambios tecnológicos	
-	1,0	Tasa de inflación	
-	3,0	Variabilidad de la demanda	
-	5,0	Presión competitiva	
-	2,0	Elasticidad precio de la demanda	
-	6,0	Barreras de entrada	
-	6,0	Poder de negociación de proveedores y distribuidores	
-	6,0	Poder de negociación de clientes	
-	34,0	TOTAL	
-	4,3	PROMEDIO	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)			
	3,0	Razón Corriente	
	1,0	Nivel de endeudamiento	
	1,0	Liquidez	
	2,0	Capital de trabajo	
	4,0	T.I.R.	
	3,0	Riesgo del negocio	
	14,0	TOTAL	
	2,3	PROMEDIO	

Las estrategias que se deben considerar, con base en el escenario arrojado mediante el diligenciamiento de la matriz PEEA, apuntan al desarrollo de estrategias que involucren la implementación de nuevos productos y la incursión en nuevos mercados. A continuación se mencionan tales estrategias:

Penetración de mercado: Instalar el mayor número de QRGóndolas en puntos de mayor tráfico y estratégicos de la ciudad.

Desarrollo de producto: Diversificar y ampliar el uso de los QRGóndolas con el fin de hacer más funcional y atractivo el uso de las mismas para diferentes fines.


Alianzas estratégicas: Realizar sinergias o canjes con los dueños de puntos donde se ubicarán las QRGóndolas, es decir, con los clientes, todo esto con el fin de tener una negociación gana y gana que involucre el crecimiento de ambas empresas.

7.2.5. Matriz DOFA

El DOFA es una de las herramientas de mayor uso en temas relacionados con la planificación estratégica de una empresa; hoy en día es considerada una metodología asertiva en el diagnóstico situacional del comportamiento tanto interno como externo de una organización, para poder derivar de ello la identificación y definición de la estrategia de la empresa y con ello la facilitación de planes de acción e indicadores.

En esta matriz se presentan las estrategias, producto del el cruce de los factores internos y externos; de ésta forma se estructuran los derroteros claves a seguir en el plan estratégico para QrMarket.co.


Tabla 7. Matriz FODA

EMPRESA. QrMarket.co			
MATRIZ DOFA			
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1	Habilidades Comerciales y Tecnológicas del equipo de socios
2	Dominio propio en internet (www.qrmarket.co)	2	Los códigos QR no funcionan en lugares sin acceso a internet
3	Idea Innovadora-Propuesta de valor diferencial	3	la utilización para la aplicación de la herramienta requiere de disposición tiempo y conocimiento por parte del usuario
4	Enfoque organizacional a la Gestión Integral del Cliente	4	Para el crecimiento comercial se requiere incremento de equipo comercial.
5	Segmentación sectorial del Mercado	5	La necesidad de tener un equipo comercial en campo desarrollando el mercado.
7	Canal de distribución	6	Necesidad de tener puntos de ubicación de las QR Góndolas.
8	Versatilidad del Uso de los Códigos QR	Preparado por: Daniel Upegui - César Estupiñán	
OPORTUNIDADES	1	Tecnología QR en desarrollo y alta penetración	ESTRATEGIAS (FO) Aprovechar las habilidades en la asesoría integral de las pymes con enfoque de segmentación dentro del crecimiento del numero de pymes en el mercado. F4, F5 - 02 Utilizar a favor el conocimiento comercial y tecnológico para combinarlo con las nuevas tendencias del mobile marketing y los nuevos canales de distribución. F1,F3 - 06,07 Implementar una estrategia de comunicación fuerte en el uso de los QR mediante un enfoque de desarrollo de una app celular.F8, 06
	2	Crecimiento del numero de pymes en colombia	
	3	Numero escaso de competidores	
	4	Aumento en la penetración de telefonía móvil	
	5	Apertura de nuevos canales de comunicación digital	
	6	El mobile marketing en Colombia se encuentra en Crecimiento	
	7	Uso de publicidad btl (below the line)	
	8	Apoyo del Gobierno para la creación de empresas Digitales(MinTic)	
AMENAZAS	1	Desconocimiento en el uso de herramientas digitales del consumidor final	ESTRATEGIAS (FA) Desarrollar un mensaje creativo, fácil, ágil y dinámico que permita competir frente a desarrollos tecnológicos con similitud a qrmarket.co F3, A5 Aprovechar el canal de distribución por segmentos, ofreciendo alternativas dinámicas de promoción instantanea para motivar las ventas por encima de los resultados que generan los métodos tradicionales. F5,F7 - A3 Mediante una estrategia específica de segmentación por tipos de producto y servicio, lograr cautivar el potencial de clientes y así evitar la deserción de los mismo y frente a una incursión de nuevos competidores. F5, A2
	2	Ingreso al mercado de nuevos competidores	
	3	Metodos tradicionales de Publicidad por costos	
	4	Las empresas adopten los códigos QR en sus estrategias sin requerir de un tercero para la distribución	
	5	Empresas con infraestructura tecnológica de punta	
		ESTRATEGIAS (DO) Aprovechar el crecimiento en el uso de los smartphone para ubicar en sitios de alta rotación de personas las QRGóndolas. O2, D6 Participar de los eventos, congresos y planes de apoyo financiero que el MinTic ofrece a las nuevas Startup, con enfoque al crecimiento digital del país. O8, D1 Incentivar el conocimiento de los QR ubicando impulsadoras en los puntos de ubicación de las QR Góndolas para el manejo como punto de partida.O1, D3	
		ESTRATEGIAS (DA) Mediante el apoyo inicial en sitio de las góndolas, insentivar la facilidad del uso del QR, y de esta manera atacar directamente los medios tradicionales de publicidad. D3, A3 Instalar el mayor numero de QR Góndolas en los puntos de mayor tráfico y estratégicos de la ciudad. D6, A2	

Fuente: Elaboración propia

7.3. Estrategias (mapa de direccionamiento estratégico)

Tabla 8. Formulación de estrategias

 ESTRATEGIAS QRMarket.co 			
NUM	ESTRATEGIA	DEFINICION (defina en que consiste la estrategia)	ESTRATEGIA (formule la estrategia)
1	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	Posicionamiento diferenciado	Mediante un enfoque de uso masivo de tecnología por medio de los telefonos moviles lograremos un proceso de diferenciación promoviendo los productos y servicios de las pymes mediante una estrategia de segmentación por sectores y localidades de la ciudad de Bogotá.
2	ESTRATEGIA DE ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	SEGMENTACION DEL MERCADO	Se establece realizar una segmentación especifica por tipo de producto o servicio, disgregado en cada sector o localidad, generando de esta forma una venta casi que en punto, por la cercanía de la ubicación de los QRGóndolas.
3	PENETRACION EN EL MERCADO	AUMENTAR LAS VENTAS DE PRODUCTOS ACTUALES EN MERCADOS ACTUALES	Instalar el mayor numero de QR Góndolas en los puntos de mayor tráfico y estratégicos de la ciudad. D6, A2
4	DESARROLLO DE PRODUCTO	Aumentar las ventas, desarrollando productos mejorados o nuevos en los mercados actuales	Diversificar y ampliar el uso de los QRGóndolas con el fin de hacer mas funcional y atractivo el uso de las mismas para diferentes fines.
5	ASOCIACIONES	Buscar otra empresa para aprovechar una oportunidad	Ver la posibilidad de realizar sinergias o canges con los dueños de puntos donde ubicaremos las QRGóndolas. Establecer dentro de la Fase 2; la posibilidad de alianza con un Operador Logístico, para generar un valor adicional en la entrega de los productos comercialcializados por QrMarket,co a la puerta del consumidor que efectua la compra por medio del Código QR.
6	ESPECIALISTA	Llegar a un segmento pequeño del mercado, con el fin de generar comunidad en esos sectores especificos.	En esta estrategia esta basada la visión de desarrollo para QRMarket.co, dado que vemos como elemento diferenciador de éxito la posibilidad de sectorizar en nichos especificos para generar incremento de ventas y clientes cautivos.

El recuadro ilustrado en la Tabla 6. servirá de complemento de las estrategias procedentes del cruce de la matriz FODA, teniendo claro que las anteriores fueron obtenidas de manera general, recolectando información del entorno tanto interna como externa; sin embargo, dado el análisis investigativo que se ha hecho hasta ahora, el contenido da para ahondar en temas que involucren el análisis estratégico de *marketing*, ya que este permitirá tener un enfoque más complejo de las actuaciones que se deben desarrollar e implementar para formular estrategias cuyo objetivo consista en satisfacer las necesidades y deseos que las Pymes requieren en sus procesos comerciales; de ello se desprenderán estrategias orientadas a posicionar la marca en el sector, captar un mayor número de clientes, incrementar la ventas, ampliar la cobertura llegando a nuevos mercados o desarrollando productos complementarios al servicio ofrecido por QrMarket.co

8. MARKETING TÁCTICO

Dentro del marketing táctico se determinan elementos claves de cara a la presentación del producto al consumidor final.

8.1. PRODUCTO / SERVICIO

8.1.1. Ciclo de vida del servicio QrMarket.co

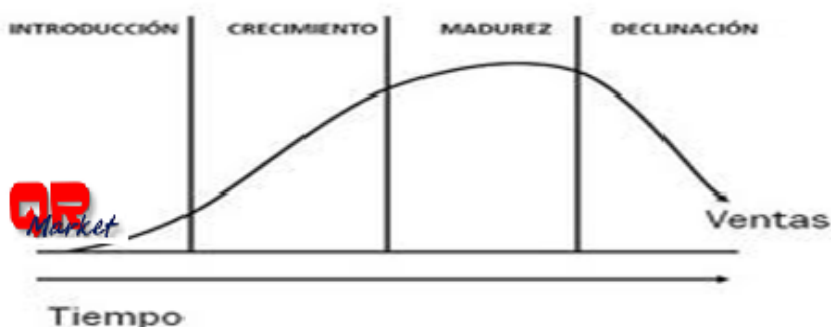


Figura 46. Ciclo de vida servicio QrMarket.co

Fuente: Elaboración propia

Por encontrarse en etapa de lanzamiento, QrMarket.co se encuentra en la fase de introducción, por eso se esperan ventas iniciales muy bajas y utilidades posiblemente negativas. Así mismo, los gastos de promoción y distribución van a ser relativamente significativos, dada la inversión inicial que se requiere para posicionar la marca en el mercado. En este caso, la estrategia que se va a implementar para conseguir una penetración rápida se relaciona con el establecimiento de precios altos con promociones altas, con el fin de que el cliente perciba el valor del servicio con la calidad.

8.1.2. Características del servicio

Este es un servicio que se encuentra en proceso de penetración en la industria. Por su alto grado innovador, por el factor diferenciador único que distingue a QrMarket.co frente a otros medios o canales publicitarios tradicionales, por el uso de la tecnología a través de los códigos QR, componentes de alto impacto, muy seguramente captará la atención de los transeúntes de la zona, lo que motivará a las personas a realizar el escaneo del producto/servicio, ya sea para conocer una mayor información del producto o para contactarse con la empresa en busca de un servicio.

8.1.3. Beneficios

Los beneficios que reciben los clientes son con enfoque al desarrollo y sostenibilidad de su negocio, QrMarket.co centra todos su estrategia en vender atributos que satisfagan la necesidad que tienen las pequeñas empresas para darse a conocer en su sector, por ello resulta un canal innovador que le plantea al empresario no solo un mayor reconocimiento de marca en su entorno local, sino un beneficio de canal de comercialización paralelo al de tradicional uso.

8.1.4. Forma de uso

El uso del servicio lo realiza el cliente secundario o consumidor final, es decir, la persona que decide escanear el código en la QRGóndola. Para esto, se diseñó el modelo de una forma fácil de utilizar, con el fin de permitirle una experiencia novedosa para encontrar su producto de interés. El diseño consiste en un espacio dentro de la QRGóndola, que en solo tres pasos dé a conocer cómo es el proceso de escaneo en sus *smartphones*.

8.1.5. Marca

La marca escogida para el servicio fue prevista de manera estratégica, buscando un nombre impactante que genere una fácil recordación.



Figura 47. Relación QrMarket.co entre el uso y el mercado

Fuente: Elaboración propia

8.1.6. Diseño

El diseño de la QRGóndola fue pensado desde un inicio bajo el concepto de ofrecer un estilo único, fácil de entender para la persona que decida escanear en la QRGóndola, allí se encontrarán de manera segmentada todos los clientes que buscaron en QrMarket.co un canal en quien pautar su marca. Para este caso es necesario aclarar que la ubicación del espacio dentro de la góndola dependerá de las necesidades solicitadas por el cliente; el tamaño de la publicación influirá en el precio.

8.1.7. Servicios y garantías

El tema de acompañamiento que se va realizar junto a la Pyme jugará un papel fundamental en el crecimiento del negocio, pues no solo se quiere ubicar de manera estratégica las QRGóndolas, sino que se pretende atarlas a un servicio especial complementario en donde se van a mostrar evidencias tangibles del número de visitas que ha tenido su publicación (# de escaneos), todo a fin de garantizarles resultados, un antes y después de adquirir el servicio.

8.1.8. Investigaciones previstas

Como método de investigación se realizó la encuesta relacionada a continuación, en la cual se evaluaron factores relevantes para obtener la información en cuánto a los mecanismos de publicidad utilizadas por las pymes y el presupuesto que están dispuestas a asumir. La información que aportará dicha investigación demostrará en realidad el interés que existe por adquirir el servicio de QrMarket.co

8.1.8.1. Aplicación de encuesta

OBJETIVO DEL ESTUDIO: Conocer cómo y qué tan importante es para las MiPymes invertir en actividades de promoción y, a su vez, saber si el servicio como canal publicitario innovador tendrá una buena acogida por parte del segmento de las MiPymes.

¿Cómo? => Se realizaron formatos de encuesta, los cuales se aplicaron a una muestra representativa de posibles clientes a los que está enfocado nuestros servicios.

¿Dónde? => Cedritos, Cedro Golf.

¿A quién? => MiPymes de diversos sectores (supermercados, restaurantes, salones de belleza, droguerías, misceláneas, cafés internet, panaderías, tiendas de calzado/ropa, etc.).

ENCUESTA

Antes de diligenciar la encuesta, se aclara que la información que se brindará será de total confidencialidad, y que solo será tenida en cuenta con fines investigativos.

Marque con una x la opción según considere.

1. ¿Qué tipo de negocio ofrece usted?

- | | | |
|---------------------|------------------------------|---------------|
| a. Supermercado | e. Café internet | i. Otro _____ |
| b. Salón de belleza | f. Cafetería /Panadería | |
| c. Restaurante | g. Droguería | |
| d. Miscelánea | h. Almacén de calzado y ropa | |

2. ¿En su presupuesto está contemplada la inversión en *marketing*?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

Si respondió negativa a la pregunta 2, le agradecemos dar por terminada la encuesta. Si su respuesta fue afirmativa, continúe con las siguientes preguntas.

- a. Lo adquiriría.
- b. Quizá lo adquiriría.
- c. No sé si lo adquiriría.
- d. Probablemente no lo adquiriría.
- e. No lo adquiriría.

8. ¿Qué presupuesto estaría dispuesto a destinar mensualmente para procesos publicitarios y de comercialización de sus servicios?

- a. 30000 - \$80000
- b. \$80000 - \$150000
- c. \$150000 - \$250000
- d. \$250000 – más de \$250000

9. ¿Está interesado en recibir vía correo electrónico información relevante para promocionar su negocio?

Sí _____ No _____ *e-mail:* _____

8.2. PUNTOS DE VENTA

8.2.1. Canales de distribución

El proceso de ventas se realizará directamente a la MiPyme, ofreciendo el portafolio de servicio para publicitar y/o comercializar sus productos. Por lo anterior, no se tendrán intermediarios en el proceso de comercialización de QrMarket.co.

Entendiendo que se trata de un canal de comercialización con enfoque consultivo, la gestión se realiza con un equipo comercial directo de QrMarket.co.



Figura 48. Canal de distribución

Fuente: Elaboración propia

8.2.2. Logística de mercado

La logística de mercado para QrMarket.co tiene dos fases:

Fase 1: Utilización de las QRGóndolas como medio publicitario para promover los negocios en perímetros cercanos a la ubicación.

Fase 2: Realizar la conexión completa de compra del producto desde el escaneo del Código QR hasta la entrega de producto a la residencia del consumidor, mediante el apoyo de un proveedor logístico. Para ambos casos, las existencias de productos o servicios, así como los valores de descuento, son responsabilidad del cliente Directo (MiPyme).

Con respecto al operador logístico, ya se tiene considerada su intervención, dependiendo de los resultados de las primeras operaciones. Es importante tener en cuenta que en el momento de implantarlo se enmarcará con acuerdos de servicio cuyas características puntuales dependerán de las expectativas se identifiquen y construyan en las pymes usuarias y los consumidores clientes.

8.2.2.1. Transporte

Para la Fase 2, se tiene planeado asegurar las entregas de producto mediante un operador logístico que se encargará de recoger el producto en casa de la MiPyme y entregarlos en la dirección de correspondencia del cliente consumidor final.

El valor del flete debe ser negociado con el MiPyme que escoja la opción de comercialización con el canal logístico incluido.

8.3. PROMOCIÓN

La publicidad para QRMARKET.CO es un tema fundamental, pues hace parte de su propuesta de valor cuyo enfoque está basado en desarrollar los medios y/o espacios necesarios para que las PYMES se den a conocer trayendo consigo mayor flujo de personas y mayores ingresos.

8.3.1. Público objetivo

Aunque el servicio que ofrece QrMarket.co va dirigido principalmente a pequeñas empresas, desde una tienda de barrio hasta una gran superficie, el público objetivo al cual se desea llegar es todo aquel consumidor final que pase por los sitios de alto tráfico en donde se van a implementar las QRGóndolas, como porterías de edificios, ascensores, restaurantes y otras microempresas, en donde se podrá visualizar información relevante o promocional de acuerdo con las necesidades y exigencias de las PYMES.

Ahora bien, para dar mayor detalle al público objetivo, por su zona geográfica es posible clasificarlo en personas de una posición socioeconómica favorable de estrato 4, 5 y 6, que por su nivel muestra mayor interés en estar a la vanguardia en temas de tecnología y en obtener información de una forma rápida y amigable.

Así, entre el público objetivo se encuentran hombres y mujeres de edades indistintas, usuarios de un celular, BlackBerry o Smartphone con plan de datos, residentes principalmente de la localidad de Usaquén, que cuenten con capacidad de decisión de compra.

8.3.2. Copy Strategy

Para efectos de comunicación de los productos o servicios la *Copy strategy*, o estrategia de creación que se va a implementar, por medio de las QRGóndolas, se busca que el consumidor final conozca y utilice los códigos QR como medio de información o compra desde o hacia las pymes asociadas.

Ejemplo:



Figura 49. Formato Qrgóndola

Fuente: Elaboración propia

Manteniendo el formato base de las QRGóndolas, los estilos, colores y diseños varían de acuerdo con lo que las pymes requieran, puesto que es su imagen la que prima, pero cada empresa tendrá su propio código QR.

Como objetivo, se espera que al finalizar el primer año las PYMES tengan una base de datos suficiente de sus clientes, por medio de la cual puedan conocer sus hábitos de para potenciar sus estrategias y tener datos concretos sobre el aumento de sus ingresos.

Por ser un recurso económico y de fácil acceso, puede permitirles obtener beneficios en tiempos cortos a un bajo costo, siendo esta la diferencia más considerable, dado que los medios televisivos o de radio implican una alta inversión.

8.3.3. Venta personal y equipo de ventas

De parte de QrMarket.co, se utilizará un equipo de ventas encargado de realizar las negociaciones entre los clientes para que permitan la ubicación de las góndolas por medio de intercambios de pauta o con pauta principal, cuya estructura y funciones se mencionan en el numeral 6.6.1.

8.3.4. Estrategia de *marketing*

Dado al objetivo fundamental consiste en conseguir la mayor cantidad de espacios y clientes posibles, se implementará la siguiente estrategia de *marketing*:



Figura 50. Estrategia promocional

Fuente: Elaboración propia

8.4. PRECIO

8.4.1. Objetivo

El nivel de precio establecido para el servicio en esta etapa de lanzamiento será relativamente bajo, pero siempre exequible al segmento dirigido, esto con el fin de que el futuro cliente lo relacione inmediatamente con un producto de alta calidad.

8.4.2. Estrategia

Teniendo un claro conocimiento del segmento al cual se quiere llegar, referenciado en el numeral 8.2.1, se considera conveniente optar por la estrategia de **penetración**, pensando en ingresar al mercado de forma rápida, de manera que sea posible expandir la marca en la mayor

cantidad de MiPymes y se atraiga el mercado con precios bajos, sin descuidar factores tan relevantes como lo son la calidad y servicio. Todo lo anterior tiene como objetivo colocar una barrera de entrada que logre obstaculizar de cierta forma la llegada de nuevos competidores al mercado.

Para la fijación del precio, es necesario antes aclarar que el valor del servicio a ofrecer varía según las necesidades solicitadas por los clientes. A partir de ello, se mencionarán las variables que resulta necesario considerar para establecer una cifra razonable, proveniente del análisis minucioso de costos fijos, variables y comercialización que influyen en el precio final.

- Tiempo que el cliente ve conveniente le sea público su negocio en el *flyer*.
- Ubicación, según la ubicación de la góndola y el canal que haya escogido.
- Tamaño de la publicación (grande, mediano y pequeño).

8.4.3. Condiciones de pago

Las condiciones de pago que se van a manejar van a ser de contado a la entrega del boceto; a partir de allí se arma el tiraje de la QRGóndola, de acuerdo con el espacio solicitado y el tiempo que el cliente quiera para anunciar su producto / servicio.

8.4.4. Financiamiento

Teniendo en cuenta que el precio de venta establecido para el servicio es de **\$50.000** mensuales promedio, y que de este se debe realizar la impresión y colocación de las QRGóndolas para dar a conocer sus productos o servicios, NO habrá financiamiento, por ende, este monto debe ser cancelado mes anticipado.

8.4.5. Estructura de precios

La estructura de precios en un futuro va a ser aumentada, dado el cambio en el modelo de negocio que se desea realizar, pues el foco del negocio no solo apunta a ser un canal publicitario, sino que a esta se le va a sumar un servicio adicional que seguramente será de gran interés, tanto para el comerciante como para el consumidor final, la compra y distribución del producto a su casa.

Para evaluar las tácticas de precio, se ha realizado una investigación de cierta forma operativa basada en los costos de producción y comercialización que incurren en el proceso de poner el producto en el mercado; en este caso no fue necesario contar con una amplia información de

los precios manejados por los competidores, puesto que, como bien se ha mencionado en las etapas anteriores, la rivalidad es mínima. Otro tema fundamental que determinó la fijación del precio del servicio fue la proyección de los ingresos deseados que esperaba QrMarket.co en un período establecido.

Basados en los precios del mercado de temas como volanteo o perifoneo, se considera un ARPU promedio por cliente de \$ 50.000, lo cual garantiza un valor diferencial en el mercado y asegura una aceptación de entrada del producto sin afectar la calidad.

Tabla 9. Proyección de ventas primeros cinco años

Periodo	Ventas Uds	Ventas \$
enero	80	\$ 4.000.000
febrero	96	\$ 4.800.000
marzo	115	\$ 4.000.000
abril	138	\$ 6.900.000
mayo	165	\$ 8.250.000
junio	199	\$ 9.950.000
julio	238	\$ 11.900.000
agosto	286	\$ 14.300.000
septiembre	343	\$ 17.150.000
octubre	412	\$ 20.600.000
noviembre	495	\$ 24.750.000
diciembre	594	\$ 29.700.000
Año 2	665	\$ 33.264.000
Año 3	765	\$ 38.253.600
Año 4	903	\$ 45.139.248
Año 5	1101	\$ 55.069.883

De tal forma, se espera iniciar con un PDC (Proyección de Cierre) para el primer mes de 80 clientes atendidos, generando un incremental mes a mes aproximado del 17 %.

8.4.6. Estructura de costos

Tabla 10. Estructura de costos

COSTOS FIJOS	Arriendo del local (oficina)
	Servicios públicos
	Impuestos
	Mantenimiento y desarrollo tecnológico de la red
	Salarios colaboradores
COSTOS VARIABLES	Costos de producción Qr góndolas
	Publicidad y Promoción
	Comisión x venta (Nuevo cliente)
	Arriendo de los espacios donde estarán ubicadas las QRGóndolas o canje publicitario

Tabla 11. Estructura general primer año

PRIMER AÑO													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
VENTAS	80	96	115	138	165	199	238	286	343	412	495	594	
\$	50.000	\$ 4.000.000	\$ 4.800.000	\$ 5.759.999	\$ 6.911.999	\$ 8.294.399	\$ 9.953.279	\$ 11.943.935	\$ 14.332.723	\$ 17.199.267	\$ 20.639.121	\$ 24.766.945	\$ 29.700.000
US	\$ 2.222	\$ 2.666	\$ 3.199	\$ 3.839	\$ 4.607	\$ 5.529	\$ 6.635	\$ 7.962	\$ 9.555	\$ 11.466	\$ 13.759	\$ 16.511	
SALARIOS													
Gerente	\$ 720.000	\$ 744.000	\$ 772.800	\$ 807.360	\$ 848.832	\$ 898.598	\$ 958.318	\$ 1.029.981	\$ 1.115.978	\$ 1.219.173	\$ 1.343.008	\$ 1.491.610	
Webmaster y Com	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	
Ejecutivo + Comisiones	\$ 650.000	\$ 666.000	\$ 685.200	\$ 1.416.480	\$ 1.471.776	\$ 1.538.131	\$ 1.617.757	\$ 1.713.308	\$ 1.827.970	\$ 1.965.564	\$ 2.130.677	\$ 2.328.813	
Parafiscales 9%	\$ 141.300	\$ 144.900	\$ 149.220	\$ 218.146	\$ 226.855	\$ 237.306	\$ 249.847	\$ 264.896	\$ 282.955	\$ 304.626	\$ 330.632	\$ 361.838	
Total Salarios	\$ 1.711.300	\$ 1.754.900	\$ 1.807.220	\$ 2.641.986	\$ 2.747.463	\$ 2.874.035	\$ 3.025.922	\$ 3.208.185	\$ 3.426.903	\$ 3.689.363	\$ 4.004.317	\$ 4.382.261	
PRODUCCION													
QRGóndolas	\$ 583.333	\$ 583.333	\$ 583.333	\$ 583.333	\$ 583.333	\$ 583.333	\$ 583.333	\$ 583.333	\$ 583.333	\$ 583.333	\$ 583.333	\$ 583.333	
Arrendamientos en puntos de venta	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	
Contratación Terceros	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	
COSTOS FIJOS													
Arrendamiento Ofic incluido Servicios	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	
Plan Celular Corporativo	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	
Internet Mensual	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	
TOTAL	\$ 5.794.633	\$ 5.838.233	\$ 5.890.553	\$ 6.725.319	\$ 6.830.796	\$ 6.957.368	\$ 7.109.255	\$ 7.291.518	\$ 7.510.236	\$ 7.772.696	\$ 8.087.650	\$ 8.465.594	
INVERSION													
UTILIDADES	\$ (1.794.633)	\$ (1.038.233)	\$ (130.554)	\$ 186.680	\$ 1.463.603	\$ 2.995.911	\$ 4.834.680	\$ 7.041.205	\$ 9.689.031	\$ 12.866.425	\$ 16.679.295	\$ 21.234.406	

Detalle del desarrollo financiero para el primer año de operación de QrMarket.co, según la proyección comercial enunciada en la Tabla 9. Se espera obtener un punto de equilibrio a partir del cuarto mes de operación, siempre y cuando se cumplan con los presupuestos comerciales proyectados.

Tabla 12. Estructura general cinco años

	TOTAL AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	29.700.000	12%	15%	18%	22%
VENTAS	594	\$ 665	\$ 765	\$ 903	\$ 1.101
\$	50.000	\$ 158.322.008	\$ 177.320.650	\$ 203.918.747	\$ 240.624.122
US	\$ 87.956	\$ 98.511	\$ 113.288	\$ 133.680	\$ 163.089
SALARIOS					
Gerente	\$ 11.949.660	\$ 12.519.619	\$ 13.317.562	\$ 14.418.723	\$ 16.006.842
Webmaster y Com	\$ 2.400.000	\$ 3.000.000	\$ 3.600.000	\$ 4.200.000	\$ 4.800.000
Ejecutivo + Comisiones	\$ 18.011.680	\$ 24.319.239	\$ 25.915.124	\$ 28.117.447	\$ 31.293.685
Parafiscales 9%	\$ 2.912.520	\$ 3.585.497	\$ 3.854.942	\$ 4.206.255	\$ 4.689.047
Total Salarios	\$ 35.273.855	\$ 43.424.355	\$ 46.687.628	\$ 50.942.425	\$ 56.789.574
PRODUCCION					
QRGondolas	\$ 6.999.999	\$ 7.839.999	\$ 9.015.999	\$ 10.638.879	\$ 12.979.433
Arrendamientos en puntos de venta	\$ 30.000.000	\$ 33.600.000	\$ 38.640.000	\$ 45.595.200	\$ 55.626.144
Contratación Terceros	\$ 4.200.000	\$ 4.704.000	\$ 5.409.600	\$ 6.383.328	\$ 7.787.660
COSTOS FIJOS					
Arrendamiento Ofic incluido Servicios	\$ 8.400.000	\$ 16.100.000	\$ 31.500.000	\$ 62.300.000	\$ 123.900.000
Plan Celular Corporativo	\$ 2.400.000	\$ 3.120.000	\$ 4.056.000	\$ 5.272.800	\$ 6.854.640
Internet Mensual	\$ 1.200.000	\$ 1.560.000	\$ 2.028.000	\$ 2.636.400	\$ 3.427.320
TOTAL	\$ 84.273.851	\$ 105.644.354	\$ 131.927.627	\$ 177.385.704	\$ 259.577.111
INVERSION		\$ 9.895.000	\$ 9.895.000	\$ 9.895.000	\$ 9.895.000
UTILIDADES	\$ 74.027.816	\$ 61.781.296	\$ 62.096.120	\$ 53.343.418	\$ 24.089.317

Se espera realizar una inversión cercana a los 40 millones de pesos a partir del segundo año de operación, la cual consistirá en un desarrollo tecnológico que podría enfocarse al cambio del modelo de presentación de las QrGóndolas por monitores personalizables en sitios de mayor venta, de acuerdo con la experiencia del primer año.

9. PUESTA EN MARCHA

9.1 Modelo Canvas

La aplicación del modelo de negocio Canvas plantea el direccionamiento de cara a la experiencia que los clientes tendrán al recibir los servicios de QrMarket.co, de tal forma que cada uno de los resultados establecidos en el presente informe son proyectados en los nueve cuadrantes del modelo.

Modelo de Negocio CANVAS










Diseñado para la compañía:		QrMarket.co		Diseñado por:		César Estupiñán-Daniel Upegui		13/07/2013	
ALIANZAS CLAVES  <p>1.- QrMarket.co basa su estrategia en alianza con negocios y/o lugares de alto tráfico peatonal, con lo cual requiere de la posibilidad de hacer acuerdos para lograr la ubicación de las QrGóndolas, ya sea mediante canges publicitarios o pago de arriendos.</p> <p>2. Relacionamiento comercial con los proveedores del diseño de las QrGóndolas, con el fin de reducir costos basados en contratos anuales de producción.</p> <p>3. Dentro de la proyección de crecimiento de QrMarket.co se contempla la alianza con un proveedor logístico que desarrolle el proceso de entrega del producto.</p>	ACTIVIDADES CLAVES  <p>1.- Desarrollo Comercial; Establecimiento de procesos guía para el asesoramiento de las MIPymes en la distribución de sus productos.</p> <p>2. Innovación; Desarrollar y mantener productos o canales con conexión móvil que permita establecer nuevas formas de comercialización No convencionales.</p> <p>3. Diseño de Estrategias de Publicidad y Comercialización, basadas en el desarrollo de metodos consultivos para establecer dentro del canal QrMarket.co un servicio a la medida de las necesidades de cada cliente.</p>	PROPUESTA DE VALOR  <p>Ser parte del desarrollo comercial e innovador de nuestros clientes, diseñando a la medida de sus necesidades, estrategias de promoción y comercialización de sus productos y servicios; ofreciendo espacios publicitarios de bajo costo y cercanos a los avances de las tecnologías de marketing del momento.</p> 	RELACIÓN CON CLIENTES  <p>Propender a una fuerte relación de cercanía comercial con el cliente, brindandole información relacionada con los gustos habituales de compra del consumidor final, para fortalecer el desarrollo de sus productos y/o servicios dentro de la localidad de usaquen.</p>	SEGMENTO DE CLIENTES  <p>Empresarios e industriales colombianos de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, ubicados en la localidad de Usaquén(Bogotá), que comercialicen productos o servicios, perecederos y no perecederos; ubicados entre la Autopista Norte con Calle 100; al norte, con la calle 170 y al oriente con la carrera 7ma, con una población conformada por 449.621 habitantes.</p>	ESTRUCTURA DE COSTOS  <ul style="list-style-type: none"> * Inversión Inicial * Arriendo de los espacios de Ubicación de las QrGóndolas. * Mantenimiento y desarrollo tecnologico en la Red. * Pago de salarios personal (Directo-Indirecto) * Inversión en Equipos de Computo. * Pago de servicio públicos, Impuestos y Arriendo de Local. 	CANALES  <p>El elemento clave en la conexión con el cliente es el Código QR, adicionalmente se prevee gestionar las entregas al consumidor final por medio de un proveedor logístico que asegure la entrega al cliente en los tiempos establecidos como promesa.</p>	INGRESOS  <p>La forma de percibir los ingresos de QrMarket.co se basa en las suscripciones de las MIPymes a los modelos publicitarios y de comercialización en las QRGóndolas ubicadas en los diferentes sitios estrategicos de la localidad de Usaquén. Además de ingresos residuales da de a través de la proyección de nuevas estrategias comerciales tanto de logistica de entrega como de match de seguimiento de entregas.</p>		

Figura 51. Modelo Canvas

Fuente: Alexander Osterwalder y Yves Pigneur:A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers; Bussiness Model Generation. Ed john wiley & sons inc

10. CONCLUSIONES

- En conclusión, el trabajo investigativo permitió evidenciar la necesidad de establecer uno parámetros claros y muy específicos para el buen ejercicio de una empresa como QrMarket.co, esto le dará una estructura mucho más firme que le permita proyectarse dentro del sector publicitario, específicamente en el sector del *marketing* digital.
- El sector del *marketing* digital, en definitiva, es un mercado muy atractivo con un progresivo crecimiento, lo cual permite inferir la viabilidad de la empresa dentro del sector en el cual actualmente se pretende ingresar con QrMarket.co. Se debe mantener un foco en el segmento y sector por desarrollar, para poder de manera escalada ir estableciendo una imagen fuerte dentro de la zona inicial de trabajo, antes de poder penetrar nuevos sectores.
- Pese a las oportunidades que ofrecen los recursos tecnológicos del *marketing* digital y el uso los códigos QR, QrMarket.co deberá establecer desarrollos permanentes con enfoque creativo para generar, tanto entre sus clientes como en los consumidores finales, la expectativa de siempre tener una experiencia inolvidable en cada contacto que se tenga con los servicios ofrecidos.
- El desarrollo de las herramientas de diagnóstico situacional ratificaron oportunidades de mercado ya antes previstas, a su vez, permitieron visualizar nuevos escenarios, producto del marco analítico para la formulación estratégica contemplada en las tres fases.

11. BIBLIOGRAFÍA

Páginas web consultadas

- Montes, Camilo. (27 de agosto, 2012). Iberoamérica una región de múltiples empresas. Recuperado de <http://www.iimv.org>.
- Marketing Vomerkia. (10 de junio, 2013). Cómo avanza el Ecommerce en Colombia. Recuperado de www.comerkia.com
- MinTic. (Marzo de 2013). *Boletín Trimestral de las TIC. Cuarto trimestres de 2012*. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Recuperado de www.mintic.gov.co
- MinTic. (Marzo de 2013). *Boletín Trimestral de las TIC. Cuarto trimestres de 2012*. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Recuperado de www.mintic.gov.co
- Solutek Informática. (2013). Implementación códigos QR. Recuperado de http://www.solutekcolombia.com/servicios_tecnologicos
- Interactive Advertising Bureau. (18 de septiembre, 2012). IV Estudio Annual de IAB Spain Mobile Marketing. Recuperado de <http://www.iabspain.net>.
- Interactive Advertising Bureau. (18 de septiembre, 2012). IV Estudio Annual de IAB Spain Mobile Marketing. Recuperado de <http://www.iabspain.net>
- Vélez, Nilo. (2 de agosto, 2012). Guías de formato de contenido para códigos Qr. Recuperado de <http://nilovelez.com>

- Sitemarca.com. (3 de marzo, 2011). Falabella ya implementa códigos Qr. Recuperado de www.sitemarca.com

Libros consultados

Kotler Phillip. (2006). *Dirección de marketing*. México. Ed. Pearson Educación.

Wheelen Thomas. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Ed. Pearson Educación

Trabajos citados

eMarketer. (Enero 2013). *TENDENCIAS DEL MARKETING DIGITAL 2013*. CHILE: http://www.iab.cl/wp-content/files_mf/tendencias2013_emarketer.pdf.

Empaque, E. (2012). La esencia del mercadeo móvil. *El Empaque* , 10-18.

ExpoMiPyme. (2013). *ExpoMiPyme 2013*. Obtenido de http://www.easyfairs.com/es/events_216/expo-mipyme-digital2013_34267/expo-mipyme-digital-2013_34268/

http://www.solutekcolombia.com/servicios_tecnologicos/implementacion/codigos_qr.htm. (s.f.). Obtenido de Implementación códigos QR.

IAB, E. (2012). *Estudio Marketing Mobile*. Obtenido de <http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2012/09/IV-Estudio-IAB-Spain-sobre-Mobile-Marketing-Versi%C3%B3n-Completa.pdf>

Javeriana, U. (s.f.). *Las cosas que pasan en las localidades, Usaquén*. Obtenido de http://www.javeriana.edu.co/javerianaestereo/portal_919/?p=3127#.UcdSdzvZYoo

Pardo, A. (s.f.). *Comercio electrónico en Colombia*. Obtenido de Comercio electrónico en Colombia: <http://www.redici.org/podcast/134-edicion058>

Revista, M. y. (2013).

http://www.marcasymercados.com/hemeroteca/descargas/RevistaMarcasyMercados_005_Mayo2013.pdf , 16.

Vanguardia.com, E. B. (2013). *El E-Commerce en Colombia*. Obtenido de <http://www.comerkia.com/como-avanza-el-ecommerce-en-colombia/>

ANEXO 1

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo: Daniel Upegui Cochac

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1020329604

Nombre Completo: Cesar Augusto Estuparian Arquello

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 13509176

Nombre Completo: _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo: _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscritor(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

ESTUDIO DE PLAN ESTRATÉGICO Y DE NEGOCIO PARA
GRIMARKET.COM

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).


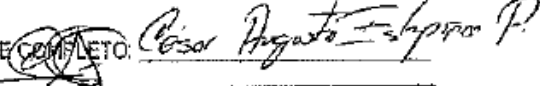
Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producido de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: DANIEL LAFRANCA OCHOA	NOMBRE COMPLETO: César Augusto Echeparr P.
FIRMA: 	FIRMA: 
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 40281729604	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 13507196
FACULTAD: POSTGRADOS	FACULTAD: Postgrados
PROGRAMA ACADÉMICO: ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADOS	PROGRAMA ACADÉMICO: Especialización Gerencia de Mercados

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 12 de Julio del 2013