

# Plan Estratégico de Mercadeo

Designer Software Ltda.

Presentado a: Andrés Ortega Serna

Presentado por:

Stefany García Téllez

Ricardo Londoño Uribe

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Administración de Empresas

Especialización Gerencia Mercadeo 54

Bogotá, 14 de agosto de 2017

## Tabla de contenido

I.	INTRODUCCIÓN.....	4
II.	EVALUACIÓN CORPORATIVA .....	4
	a. Objetivos corporativos .....	4
	b. Estrategias corporativas .....	5
	c. Misión y visión .....	6
III.	ANÁLISIS SITUACIONAL:.....	7
	a. Auditoría del área de mercadeo.....	7
	b. Estudio de mercado .....	11
	i. Entorno:.....	11
	ii. Demanda potencial y cuantificación de la misma (proyecciones e históricos) .....	16
	c. Análisis del consumidor.....	17
	i. Segmento de mercado a atacar.....	18
	ii. Centros de compra .....	19
	iii. Rotación de clientes.....	19
	iv. Proceso de compra .....	19
	v. Disposición de compra .....	20
	vi. Pautas de compra: requisitos que tiene para comprar mis productos.....	20
	d. Competencia.....	21
	i. Identificar los competidores .....	21
	ii. Participación de mercado de cada uno .....	22
	iii. Principal competidor .....	22
	iv. Retadores.....	23
	v. Estrategias y productos usados .....	25
	vi. Sustitutos.....	26
	e. Sistemas de distribución y ventas: como llegan al cliente-tácticas .....	27
	f. Evaluación de medición competitiva.....	28
	g. Evaluación de resultados .....	28
IV.	Matrices de evaluación.....	29
	a. DOFA .....	29
	Conclusiones de la Dofa: .....	30
	b. Perfil competitivo .....	31
	c. BCG.....	32
	d. Atractivo .....	33

e.	Evaluación ventaja competitiva.....	34
V.	MAPA ESTRATÉGICO .....	35
a.	Objetivo 1:.....	35
i.	Estrategia ofensiva: .....	35
ii.	Estrategia de objetivos de mercadeo:.....	36
b.	Objetivo 2:.....	37
i.	Estrategia defensiva: .....	38
ii.	Estrategia de ciclo de vida del producto: .....	39
c.	Plan de acción: actividades y presupuesto .....	40
VI.	MARKETING MIX.....	40
a.	Producto:.....	40
b.	Precio:.....	41
c.	Plaza:.....	42
d.	Promoción:.....	42
VII.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	44
VIII.	RESULTADOS ESPERADOS Y KPI'S .....	44
IX.	CONCLUSIONES.....	45
X.	BIBLIOGRAFÍA.....	46
XI.	ANEXOS.....	49

## ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 – ESPINA DE PESCADO.....	8
ILUSTRACIÓN 2 - ARAÑA DE SUBÁREAS DE MERCADEO .....	8
ILUSTRACIÓN 3 - PARTICIPACIÓN DEL MERCADO SOFTWARE DE NÓMINA EN COLOMBIA .....	22
ILUSTRACIÓN 4 - BCG .....	32

## TABLAS

TABLA 1 – TABLA DE PRECIOS.....	21
TABLA 2 - MATRIZ DOFA .....	29
TABLA 3 - PERFIL COMPETITIVO .....	31
TABLA 4 - ATRACTIVO DEL MERCADO .....	33
TABLA 5 - EVALUACIÓN: VENTAJAS COMPETITIVAS.....	34
TABLA 6 - CRONOGRAMA DESIGNER .....	49
TABLA 7 - PROYECCIÓN PRESUPUESTAL.....	50

## **DESIGNER SOFTWARE LTDA.**

### **I. INTRODUCCIÓN**

Designer Software Ltda. es una empresa de nómina colombiana con más de 19 años en el mercado de software de nómina para empresas en el país. Esta pyme por lo general ofrece los servicios de software de nómina y recursos humanos a pequeñas y medianas empresas que requieren de un sistema hecho a la medida, de acuerdo con el número de empleados y necesidades.

La pyme ha identificado a lo largo de su trayectoria en el mercado una amplia competencia de al menos seis empresas dedicadas a ofrecer también servicios de nómina y recursos humanos, e incluso, muchas de éstas ofrecen más servicios, venden más y tienen un alcance fuera de Colombia.

Para mantenerse vigente en el mundo de software de nómina, Designer tiene un reto grande en cuanto a la transformación interna para cumplir con objetivos como posicionarse como la empresa de software de nómina en Colombia y la que personaliza el producto de acuerdo con las necesidades de los clientes. Estos retos de transformación van desde la reestructuración de las áreas de mercadeo y ventas, y la prospectación de nuevos clientes que abran a esta pyme la oportunidad de conquistar nuevos mercados.

### **II. EVALUACIÓN CORPORATIVA**

#### **a. Objetivos corporativos<sup>1</sup>**

- Dar a conocer y exponer las diferentes características, ventajas y beneficios del Producto Designer Gerencia Integral de Nómina y Talento Humano.

---

<sup>1</sup> Objetivos actuales de Designer. Tomados de información de la empresa.

- Conocer y escuchar las diferentes inquietudes y posibles falencias actuales para demostrar cómo cubrirlas con nuestro sistema.
- Mostrar el funcionamiento en vivo con una base de datos DEMO ajustando el tiempo acorde a la disponibilidad de los asistentes.

#### b. Estrategias corporativas

Designer hoy es una empresa de software dueña de un sistema web más completo de nómina y talento humano que provee este servicio a pequeñas, medianas y grandes empresas en Colombia. Esta empresa es flexible en cuanto a las soluciones informáticas que ofrece pues las ajusta a la medida que cada compañía requiere.

En diez años, esta pyme colombiana se proyecta como la empresa líder en el suministro del mejor sistema de nómina y talento humano para las pequeñas, medianas y grandes empresas, ofreciendo un acceso oportuno al software desde cualquier dispositivo y respaldar este servicio con un soporte de calidad, ágil y en tiempo real.

Para lograr enlazar lo que Designer hace hoy con la visión a futuro, es necesario que invierta en I+D, para implementar las mejoras que requiera el software de acuerdo con las tendencias y las demandas del mercado. Un software que además pueda ser consultado desde la facilidad de cualquier dispositivo móvil, dado que las necesidades del mercado ya apuntan a poder acceder a la información desde cualquier canal.

Las alianzas corporativas que Designer pueda lograr con proveedores que tengan un desarrollo y alcance mayor en funcionalidades que esta pyme pueda adoptar en su software, son clave para robustecer la oferta y ser un proveedor atractivo para el mercado empresarial colombiano.

Además, es necesario que Designer realice un monitoreo constante de las buenas y mejores prácticas que implementa la competencia, con el fin de entender qué hacen ellos y qué aplica para ser implementado en la empresa, o qué hacen ellos y Designer puede mejorarlo. Es así como un ejercicio constante de benchmark les permitirá entender el estado de la competencia y cuál es el lugar de Designer frente a esa situación.

Esta pyme tiene una gran oportunidad de abarcar nuevo mercado como el sector público, si decide explorar las herramientas que ha dispuesto el Estado para favorecer más oportunidades de negocio de los proveedores con las entidades, y en esta medida, suministrarle a estas organizaciones un recurso valioso como el software de nómina y de recursos humanos.

### c. Misión y visión

#### o Misión:

Suministrar con eficiencia y responsabilidad soluciones informáticas innovadoras en nómina y talento humano, integradas con los más reconocidos sistemas financieros contables, brindando un soporte postventa oportuno y confiable con precios justos sin detrimento de la calidad, siendo generadores de valor agregado a nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

- Misión propuesta:

Apoyar a las empresas en Colombia del sector público y privado con un software de calidad que les permita gestionar la nómina y los recursos humanos de acuerdo con sus necesidades.

- Visión:

En el 2020 ser reconocidos en Colombia como la primera opción en suministrar el mejor sistema de nómina y talento humano con excelente soporte técnico y funcional para la pequeña, mediana y gran empresa.

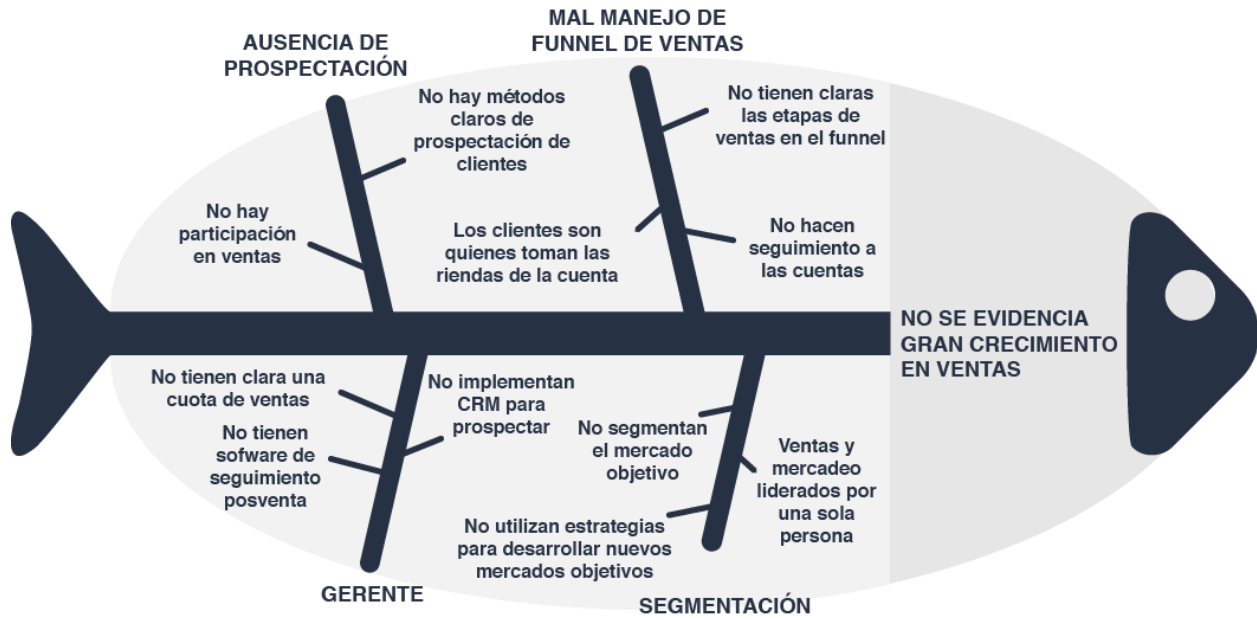
- Visión propuesta:

Ser la empresa líder en 2025 en el suministro del mejor sistema de nómina y talento humano para las pequeñas, medianas y grandes empresas, a través de un acceso oportuno al software desde cualquier dispositivo y con un soporte de calidad, ágil y en tiempo real.

### III. ANÁLISIS SITUACIONAL:

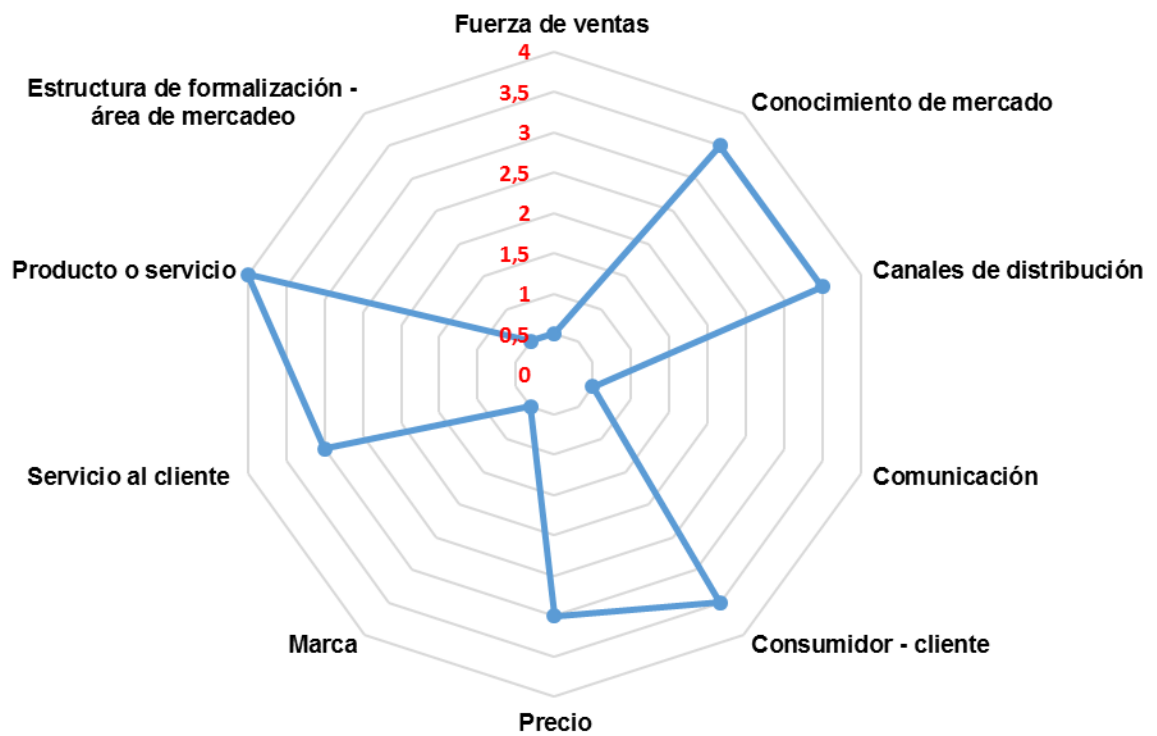
- a. Auditoría del área de mercadeo

## ILUSTRACIÓN 1 – ESPINA DE PESCADO



**Fuente:** Elaboración propia

## ILUSTRACIÓN 2 - ARAÑA DE SUBÁREAS DE MERCADEO



**Fuente:** Elaboración propia.



- **Fuerza de ventas:** esta unidad está a cargo de una sola persona, quien tiene como función principal trabajar y relacionarse con los distribuidores, con los leads que llegan de los clientes potenciales a través de la página web, y por último, hacer seguimiento a estos interesados para concluir la venta. Para los efectos, el trabajo de prospectación de clientes durante la preventa es muy limitado, ya que solo el proceso de gestionar las ventas le demanda mucho tiempo a esta sola persona.
  
- **Canales de distribución:** actualmente cuentan con 15 canales de distribución. Si bien, su base de canales es grande, Designer no cuenta con un área robusta para abastecer toda la gestión y seguimiento que requieren estos canales, y en últimas, esta precariedad en la gestión se refleja en las ventas.
  
- **Comunicación:** Designer no cuenta con una estrategia para comunicar el producto. Lo único que ellos realizan o su portafolio de productos está visible al público en su página web. Lo que significa que los clientes potenciales tienen que tener una consciencia previa de que existe la empresa para poder llegar a su portal web y conocer más a fondo lo que la pyme ofrece.
  
- **Consumidor y cliente:** El cliente se siente cómodo con el software puesto que Designer es una pyme paternalista que ayuda a los clientes que son pequeños y no cuentan con un flujo de caja para invertir en un software de nómina robusto. En esta medida, la pyme conoce muy bien a estos clientes y los ayuda en la formalización del sistema de nómina, ya sea a través del servicio de arrendamiento del mismo. El cual les facilita a las pequeñas empresas no invertir en una primera instancia en un producto que puede superar su poder adquisitivo.

- Precio: éste varía de acuerdo con el número de empleados que la empresa cliente tenga y necesite liquidar a través del software de nómina. En relación con competidores como SAP u Oracle, el precio de Designer está muy por debajo del que cobran estos gigantes de software, ya que la pyme solo se especializa en nómina y recursos humanos, y no le interesa generar un gran desarrollo del mismo, porque de igual manera se puede conectar o adaptar al software que ofrecen estos gigantes de la industria.
  
- Marca: Designer no hace ningún esfuerzo por posicionar su marca o generar recordación de la misma en el entorno. Esta pyme se siente en una posición cómoda y segura al haber desarrollado y patentado su propio software de nómina hace 12 años (duraron siete años desarrollando el programa).
  
- Servicio al cliente: la pyme tiene un buen servicio posventa dentro de lo cabe en los estándares empresariales, que le permite percibir de sus clientes un nivel alto de satisfacción. En la actualidad cuentan con 12 técnicos posventa, encargados de prestar soporte remoto a los clientes a través del programa *Team Viewer* para ofrecer un servicio en el mayor tiempo real posible.
  
- Producto: Software de nómina y recursos humanos patentado hace 19 años por Designer Software Ltda. “El software incluye Kiosko auto consulta trabajadores para la descarga de los reportes de pago, certificados, ingresos y retenciones, constancia laboral, estado de saldos y cesantías y estado de vacaciones.

Incluye cuatro módulos de recursos humanos: (i) evaluación por competencias o desempeño técnico 360°, (ii) salud ocupacional, (iii) capacitación, y (iv) bienestar laboral.

El software es multiempresa, lo que facilita la creación de más empresas adicionales sin costo en el licenciamiento,

b. Estudio de mercado

i. Entorno:

o Macroentorno:

El sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones ha sido visto en los últimos años como gestor de la “revolución tecnológica”, dado que potencia un alto nivel en la productividad de los sectores económicos más predominantes en Colombia (El Tiempo, 2015)

Relacionamos a continuación algunas de las variables del entorno macro que influyen en el desarrollo del sector TIC en el país.

▪ Producto Interno Bruto (PIB):

Según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) y del Ministerio de las TIC, “Colombia cerró el tercer trimestre de 2014 con un crecimiento económico anual de 4,2. Por su parte la actividad económica Correo y Telecomunicaciones tuvo un crecimiento en el mismo período del 3,9, con una participación en el PIB de 3,13%.” (MinTIC, 2015)

Para los efectos, el crecimiento del PIB dado el aporte del sector TIC se tuvo en cuenta en estas cifras desde el análisis de la oferta en el país, en esta medida, el crecimiento y entrada de nuevos competidores al mercado influye directamente en el PIB.

En esta medida, tener en cuenta esta variable resulta fundamental para pensar en la diversificación de los productos que ofrece Designer y contemplar la forma de llegar a nuevos mercados que aún no han explorado.

- Tasa Representativa del Mercado (TRM):

Designer trabaja con proveedores como Oracle y Sap que son compañías multinacionales que le ayudan a esta pyme a robustecer el servicio de software que ofrecen a sus clientes. En consecuencia, la fluctuación del dólar y de la TRM afecta a Designer en la medida en que la adquisición de estos servicios y soportes pueden encarecerse debido al incremento de esta tasa. Estos son factores exógenos a la compañía que no puede manejar. Por eso, el nivel de gestión y administración de este riesgo es vital en su estrategia corporativa.

- Reforma Tributaria:

El aumento del IVA a un 19% que entró en vigor desde el 1 de febrero de 2017, trae implicaciones directas para las empresas que operan en Colombia (MinHacienda; DIAN). Este resulta un factor clave para tener en cuenta en el desarrollo de esta pyme.

- Inflación:

El fenómeno de la inflación se define como un aumento sustancial, persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. (Banco de la República, s.f.) A medida que la inflación sube hay una desaceleración en la economía y esto quiere decir que los clientes disminuyen su capacidad adquisitiva para seguir comprando el software de Designer.

- Ley 1429 de 2010:

“Para los efectos de esta ley, se entiende por pequeñas empresas aquellas cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen los 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.” (Congreso de la República, 2010) Esta ley resulta una limitante para Designer que está catalogada actualmente como una pyme, si su aspiración es crecer como empresa.

- Índice de penetración del internet en las regiones y pymes:

Según cifras de SINERGIA del Ministerio de las TIC en lo que va del Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un nuevo país” (2014-2018), hay un 75% de pyme conectadas a internet en el país, lo que se traduce en una oportunidad importante para Designer en el suministro del software de nómina y recursos humanos que estas empresas necesitan. (MinTIC, 2017)

Asimismo, el informe que tiene corte a 30 de abril de 2017, también revela que en el avance del cuatrienio ya hay 765 municipios con cobertura tecnológica 4G, de alta velocidad inalámbrica. Lo que también es una oportunidad importante para Designer en la búsqueda de masificar con su negocio B2B a más empresas ubicadas en las regiones del país.

- Microentorno:
  
- Remuneración laboral:

El sector TIC, específicamente, ha demostrado en los últimos años estar renkeado “en el tercer lugar del escalafón de las actividades económicas con mayor remuneración al personal contratado, siendo superado solo por las actividades científicas y la educación superior privada.” (El Tiempo, 2015)

Esto es una variable a considerar en materia de costos que implica mantener el capital humano de Designer que se dedica al desarrollo y soporte del suministro de software de nómina y recursos humanos.

- Proveedores:

Son clave las empresas Ability Data y DHS Total como proveedores de servicios de conectividad para Designer.

- Canales de distribución:

Los canales juegan un rol fundamental para Designer en la medida en que son los intermediarios que ayudan a mover el negocio B2B de esta empresa con los clientes finales. Una mala negociación o relación con el canal, puede ir en detrimento de la gestión de la preventa y prospectación de los clientes.

- Competencia:

Los principales competidores de Designer son Heinhson, Novasoft y Digital Ware (Kactus). La pyme asegura que es líder en el diseño de software de nómina, aspecto en el que no son tan fuertes sus competidores. Designer tiene un 1% de participación el mercado, lo que resulta un índice no tan bajo si se tiene en cuenta que es una pequeña empresa, pero para crecer y fortalecerse como líder en el mercado del software de nómina debe hacer un monitoreo de su competencia porque estas tres empresas reúnen un 79% de la participación en el mercado.

- Área comercial:

Designer tiene un área comercial que está conformada por la directora de ventas, quien se encarga de liderar la venta indirecta a través de los canales de distribución, y una persona de mercadeo que se encarga de hacer prospectación de clientes y seguimiento a la posventa del servicio brindado por la empresa.

Asimismo, Designer cuenta con una fuerza de ventas de 50 personas que se encargan indirectamente de vender, no obstante, ya cuentan con una capacitación previa por parte del área comercial.

ii. Demanda potencial y cuantificación de la misma (proyecciones e históricos)

o Mercado potencial:

Designer al tener solo presencia en el sector privado, tiene un mercado potencial por explorar con las entidades del Estado.

Según cifras del Ministerio de las TIC a través de su reporte de SINERGIA, a 30 de abril de 2017 ya hay 187 entidades del Estado que publican servicios interoperables en la plataforma del Estado (MinTIC, 2017), lo que significa una oportunidad para entrar en este mercado inexplorado.

De acuerdo con Colombia Compra Eficiente -Agencia Nacional de Contratación Pública-, al 2 de junio de 2017 ya había 804 entidades estatales en el país registradas en el SECOP II, el Sistema Electrónico de Contratación Pública en Colombia que permite a entidades y proveedores realizar los procesos de contratación completamente en línea. (Colombia Compra Eficiente, s.f.)



Esto significa que, a través de este sistema electrónico, que es gratuito, los proveedores pueden participar en nuevos procesos de compra que hacen las entidades, disminuyendo costos transaccionales de la venta y de intermediación de canales. Según la misma entidad a la misma fecha ya había 27.779 inscritos en la plataforma, para un total de 7.510 contratos perfeccionados en línea a través del SECOP II. (Colombia Compra Eficiente, 2017)

Designer ya está inscrita en el SECOP II, pero no ha empezado a realizar ningún proceso de contratación en línea con entidades estatales en la plataforma. Se sugiere que empiece el uso de este sistema para adquirir nuevas oportunidades de negocio a través del suministro de software de nómina y talento humano que necesitan los entes del Estado para funcionar.

Para convertirse en la empresa líder en suministro de software de nómina y talento humano en Colombia, es importante que Designer detecte el mercado potencial y al que puede llegar, por ejemplo, entrar a venderle al Estado estos servicios. Calculamos que hay una oportunidad de venderle aproximadamente \$22.440 millones en servicios de software de nómina y recursos humanos al Estado, teniendo en cuenta los 1.122 municipios presentes en el territorio nacional.

### c. Análisis del consumidor

El primer cliente de Designer fue Electrohuila hace doce años. Si bien, esta pyme cuenta con 19 años de creación, solo siete años después obtuvo su primer cliente. A partir de ese momento, Designer ha logrado cautivar más clientes en diversos sectores económicos como: Agencias de viajes, agrario, automotriz,

comercio, construcción, desarrollo e investigación, distribuidores, educación, eléctrico, fundaciones, funerarias, hidrocarburos, industrial, ingeniería, minería, outsourcing, productores-procesadores, publicidad, restaurantes, salud-laboratorios, seguridad, servicios, tecnología e informática, telecomunicaciones, textil y transporte.

Entre los principales clientes que Designer atiende están: Eletrocaribe, Virgin Mobile, Despegar.com, Subway, Parque del Café, Asofondos, Sonda, Valmy, BCN Medical, Celsa, Axioma, Prodesa, Parking, Grafix, Samsara, Servex, Técnica Electromédica, Los Olivos, Siete 24, Gulf, Gaira Café Bar, Linde, entre otros.

Como bien lo ha detectado Designer, sus clientes se identifican por ser empresas pequeñas, medianas y grandes que requieren el suministro de un software de nómina y talento humano, que les permita liberar esta carga en un proveedor confiable que les ofrezca calidad y buenos tiempos de respuesta, para dedicarse a los objetivos misionales de sus compañías.

#### i. Segmento de mercado a atacar

Los clientes de Designer son pequeñas, medianas y grandes empresas del sector privado. En este sentido, el sector público ha sido poco explorado por esta pyme, lo que significa una oportunidad de crecimiento importante si se hace un estudio previo para analizar todas las variables y condiciones que se deben tener en cuenta a la hora de entrar a participar en este mercado.

## ii. Centros de compra

El modelo de venta de Designer es consultivo, en este sentido, los clientes por lo general contactan a la pyme para solicitar sus servicios o acuden a los canales de distribución para adquirir el software.

## iii. Rotación de clientes

Según cifras de Designer, la tasa de deserción de sus clientes es baja ya que es solo del 2% sobre el total de más de 300 clientes que tienen en su base de datos. Lo que atribuye a un buen ejercicio de posventa donde ofrecen a sus clientes finales agilidad en el soporte y asistencia del servicio de software. Actualmente tienen más de 300 clientes activos y solo 4 han desertado. Esto debido a que sus empresas han cerrado o han comprado un software que les ofrece servicios adicionales a nómina y recursos humanos.

Los más de 300 clientes que tiene Designer operan de una forma similar al realizar la compra: adquieren un software de nómina o recursos humanos de acuerdo al número de empleados que tienen, y el precio está sujeto a la misma cantidad. Una vez el cliente adquiere el software después de efectuada la garantía un año, comienza a pagar anualmente un 20% del valor del software para mantenimiento, actualización y soporte técnico. Si el cliente aumenta el número de empleados, en esta medida se incrementa el costo del software porque adquiere un módulo adicional que respalde esta nueva cuota de colaboradores que se adhieren a la nómina.

## iv. Proceso de compra

- El cliente contacta a Designer a través de los canales de atención como: correo electrónico, página web o distribuidores autorizados.
  - Oferta inicial por parte Designer (incluye explicación de propuesta y oferta para realizar un demo)
  - Realización del demo (demostración del software a los clientes, los beneficios, usabilidad, ahorro en tiempos y costos, y demás atributos)
  - Discusión y realimentación de la propuesta
  - Cierre de la venta
- v. Disposición de compra

Los clientes actuales y potenciales de Designer y de sus competidores buscan suplir el servicio de nómina y recursos humanos a través de un software que esté hecho a la medida del número de empleados o colaboradores de la empresa. Es decir, el cliente adquiere este software que debe cubrir el número de empleados a los que debe llegar. Es así como funciona la disposición de compra del cliente, está sujeta a la necesidad de cada empresa.

vi. Pautas de compra: requisitos que tiene para comprar mis productos

Los clientes están interesados en tercerizar o adquirir el servicio del software que les permita gestionar el proceso de nómina y recursos humanos, para aliviar cargas operativas como ésta que no hacen parte de sus objetivos misionales.

No hay restricción en el número de empleados que el cliente requiera para adoptar el software de Designer porque el paquete más pequeño ofrece capacidad de 1-15 empleados. Por lo tanto, desde la empresa más pequeña, hasta la más grande puede adquirir este software.

Los clientes que deseen adquirir el software de Designer deben pagar el 60% al principio de la compra y el 40% restante al efectuar la liquidación de la primera nómina de los empleados.

Cumplido un año de haber adquirido el software, si el cliente desea renovar el producto debe pagar un 20% adicional sobre el valor inicial por el que adquirió.

Designer ofrece el software desde 1 hasta 2000 empleados. Los siguientes son los precios\*:

TABLA 1 – TABLA DE PRECIOS

Nº TRABAJADORES HASTA	VALOR LICENCIA	HORAS CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN	VALOR CONSULTORÍA IMPLEMENTACIÓN Y CAPACITACIÓN	VALOR SOPORTE MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN	ADQUISICIÓN VALOR LICENCIA, CAPACITACIÓN IMPLEMENTACIÓN Y GARANTÍA (12) MESES	ARRIENDO EN SITIO VALOR MES POR RANGO	ARRIENDO EN SITIO VALOR MES POR TRABAJADOR	ARRIENDO EN NUBE SAAS VALOR MES POR RANGO exento de iva	ARRIENDO EN NUBE SAAS VALOR MES POR TRABAJADOR	OUT SOURCING LIQUIDACIÓN NÓMINA QUINCENAL VALOR POR TRABAJADOR
15	5.460.000	20	1.500.000	1.740.000	8.700.000	226.900	15.127	340.350	22.690	34.035,00
25	6.484.000	20	1.500.000	1.996.000	9.980.000	263.593	10.544	395.390	15.816	31.631,20
35	7.784.000	24	1.800.000	2.396.000	11.980.000	355.347	10.153	533.020	15.229	30.458,29
50	10.080.000	32	2.400.000	3.120.000	15.600.000	461.600	9.232	692.400	13.848	27.696,00
75	10.884.000	36	2.700.000	3.396.000	16.980.000	555.100	7.401	832.650	11.102	27.755,00
100	12.184.000	40	3.000.000	3.796.000	18.980.000	681.853	6.819	1.022.780	10.228	25.569,50
125	13.100.000	44	3.300.000	4.100.000	20.500.000	734.667	5.877	1.102.000	8.816	22.040,00
150	13.984.000	48	3.600.000	4.396.000	21.980.000	785.853	5.239	1.178.780	7.859	19.646,33
175	14.484.000	52	3.900.000	4.596.000	22.980.000	817.520	4.672	1.226.280	7.007	17.518,29
200	17.800.000	56	4.200.000	5.500.000	27.500.000	1.081.333	5.407	1.622.000	8.110	20.275,00
250	20.284.000	60	4.500.000	6.196.000	30.980.000	1.226.273	4.905	1.839.410	7.358	18.394,10
300	21.200.000	64	4.800.000	6.500.000	32.500.000	1.283.667	4.279	1.925.500	6.418	16.045,83
350	21.860.000	68	5.100.000	6.740.000	33.700.000	1.326.767	3.791	1.990.150	5.686	14.215,36
400	22.584.000	72	5.400.000	6.996.000	34.980.000	1.373.440	3.434	2.060.160	5.150	12.876,00
450	23.500.000	76	5.700.000	7.300.000	36.500.000	1.430.833	3.180	2.146.250	4.769	11.923,61
500	24.000.000	80	6.000.000	7.500.000	37.500.000	1.465.000	2.930	2.197.500	4.395	10.987,50
600	27.284.000	84	6.300.000	8.396.000	41.980.000	1.654.607	2.758	2.481.910	4.137	10.341,29
700	29.000.000	88	6.600.000	8.900.000	44.500.000	1.756.667	2.510	2.635.000	3.764	9.410,71
800	31.100.000	92	6.900.000	9.500.000	47.500.000	1.880.167	2.350	2.820.250	3.525	8.813,28
900	34.160.000	96	7.200.000	10.340.000	51.700.000	2.057.267	2.286	3.085.900	3.429	8.571,94
1000	37.284.000	100	7.500.000	11.196.000	55.980.000	2.237.940	2.238	3.356.910	3.357	8.392,28
1500	52.884.000	148	11.100.000	15.996.000	79.980.000	3.183.940	2.123	4.775.910	3.184	7.959,85
2000	67.084.000	172	12.900.000	19.996.000	99.980.000	4.014.273	2.007	6.021.410	3.011	7.526,76

Fuente: Designer Software Ltda.

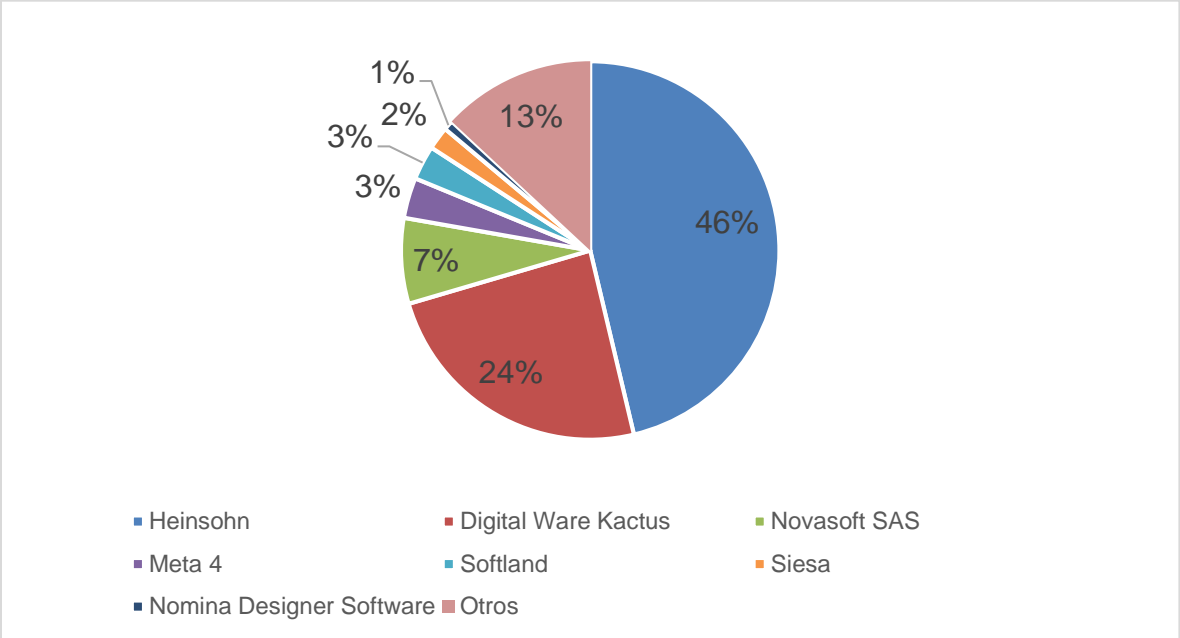
d. Competencia

i. Identificar los competidores

Designer tiene tres competidores clave que ha detectado a lo largo de su estancia en el mercado de software de nómina en Colombia. En el primer lugar está Heinhson, en el segundo lugar Kactus y de tercero Siesa. Mientras estas grandes empresas tienen una participación mayor en el mercado de software de nómina en Colombia, Designer solo cuenta con el 1% del total.

ii. Participación de mercado de cada uno

ILUSTRACIÓN 3 - PARTICIPACIÓN DEL MERCADO SOFTWARE DE NÓMINA EN COLOMBIA



**Fuente:** Elaboración propia con base en cálculos obtenidos de la base de Emis, Grupo Gía y Designer software Ltda. (Colombia Compra Eficiente, 2017)

iii. Principal competidor

Heinhson es sin duda el competidor más grande. A 2015 este gigante vendió \$66.434.397 millones, llevándose el 46% de la participación del mercado. Esta empresa es una multinacional que tiene muchos

años de experiencia y posicionamiento en el mercado. Tienen presencia en Colombia, Ecuador, El Salvador y Estados Unidos. (Heinsohn, s.f.)

A diferencia de Designer, ellos invierten en publicidad, gastos operacionales y desarrollo de software a gran escala que les demanda más costos, y esto se ve reflejado en un precio que por lo general es tres veces más costoso que el de Designer.

Heinhson además de ofrecer un software robusto en soluciones de nómina y recursos humanos, también ofrece otras funcionalidades que ha desarrollado como Software ERP, Soluciones financieras y Soluciones de transporte; y en materia de servicios, Heinhson ofrece Consultoría en TI y Desarrollo de Software. Esta gran integración los hace mucho más llamativos ante grandes empresas que buscan más allá de una solución de nómina y recursos humanos. La integración de todos estos servicios en un solo software resulta un atractivo en el mercado que sin duda se evidencia en el estado de resultados de 2015.

Designer por el contrario, cuenta con un software de nómina que patentó hace 19 años, y que si bien funciona y es un producto maduro, le falta posicionamiento en el mercado dado a una falta de inyección financiera en actividades básicas de mercadeo y ventas que pueden potenciar sus resultados y convertirlos en el líder del mercado, como lo aspiran a ser.

Con solo ver la página web de Heinhson, el cliente percibe toda una oferta de valor que transmite seguridad en cuanto a la solución de su necesidad. Esta multinacional vende muy bien una serie de productos y soluciones que están a solo un clic.

#### iv. Retadores

- Digital Ware: esta empresa vendió a 2015 \$34.686.676 millones en servicios de software, llevándose el 24% de la participación del mercado. Esta empresa es mucho más grande que Designer, ya que ofrece más productos (Seven-ERP: Solución ERP basada en procesos; Kactus-HCM: Solución de nómina y capital humano; Hosvital-HIS: Solución de historia clínica y

hospitalaria; Ophelia-BPM: Optimice y controle todos los procesos de su organización con la filosofía BPM). Además de hacer presencia en Colombia, esta empresa brinda sus servicios en Ecuador. (DigitalWare, s.f.)

- Novasoft SAS: vendió \$10.500.000 millones en 2015, abarcando el 7% de la participación del mercado. Esta empresa también tiene otra oferta de productos más robusta que Designer, ya que entrega soluciones de software para Gestión empresarial ERP, Gestión del talento humano, SAP Business One, Soluciones por sector e Inteligencia de negocios. (Novasoft, s.f.)
  
- Meta4: vendió en 2015 \$4.959.400 millones. Esta compañía tiene una participación en el mercado del 3%. Esta compañía española ofrece software en nómina y recursos humanos, pero a diferencia de Designer, tiene presencia en más país fuera de España y Colombia, como Argentina, Brasil, Chile, Estados Unidos, Francia, México, Perú, Portugal y Reino Unido. (Meta4, s.f.)
  
- Softland: es una empresa multinacional española, con Grupo Softland posee filiales en otros lugares del mundo (en países como Argentina, Colombia, Chile, Costa Rica, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Perú y República Dominicana, y representantes en Bolivia, Ecuador, Nicaragua y Venezuela). Sus soluciones están enfocadas en ERP, pyme, capital humano, CRM, cloud y BI. (Softland, s.f.)
  
- Siesa: hace parte del holding ASPEL, pero como empresa solo hace presencia en Colombia. Entre los servicios que ofrecen están: Enterprise, POS y CRM. Siesa tiene una participación del 2% del mercado, y cerró ventas en 2015 con \$2.800.000 millones. (Siesa, s.f.)



v. Estrategias y productos usados

- **Excel:** “Organiza los datos, numéricos o de texto, en hojas o libros de cálculo. Verlos en contexto te ayuda a tomar decisiones más informadas (...) Excel realiza complejos análisis automáticamente. Asimismo, resume los datos con vistas previas de opciones de tablas dinámicas para que puedas compararlas y seleccionar la que mejor exponga tu historia.” (Microsoft, s.f.)

Precio: Gratis

- **Helisa:** “Helisa/NIIF® dispone de una serie de opciones para llevar a cabo la preparación y el cálculo del impuesto diferido, donde se puede definir cada uno de los ítems y sus correspondientes valores en la contabilidad local que, de acuerdo a las normas fiscales, deberán ser comparados y analizados contra los valores en la contabilidad NIIF® y así determinar las diferencias temporales y permanentes. Una vez identificadas estas diferencias y de acuerdo a las tasas correspondientes podrán ser calculados y registrados en libros los activos y/o pasivos (de ser necesario) por impuestos diferidos, así como su impacto en resultados.” (Helisa, s.f.)

Precio: Según cálculos de Designer este software está en \$4'700.000 (para un aproximado de 100 trabajadores)

- **Siigo:** “Software contable administrativo para micro, pequeñas y medianas empresas (...) El tablero del Balanced Scorecard proporciona indicadores contables y administrativos que mediante la tecnología de semaforización (Rojo, Amarillo, Verde), permite comparar las metas y la ejecución de las variables claves de cada negocio.” (Siigo, s.f.)

Precio: Según cálculos de Designer este software está en \$3.500.000 (100 Trabajadores).

Desarrollo que la competencia ha hecho a los productos en el último año, según información de Designer:

- **Helisa:**

- Captación de clientes a través de eventos sociales bajo alianzas estratégicas

- Telemercadeo

- Campañas de referidos

- **Siigo:**

- Captación de clientes a través de eventos sociales de los temas involucrados con manejo administrativo de nómina

- Telemercadeo

- Publicidad radial

- **Excel:**

- Tres mejoras de la herramienta masivas

- Apoyo y soporte en línea las 24 horas del día

- Una actualización o mejora al año

vi. Sustitutos

Después de hacer este diagnóstico para comprender el estado actual tanto de Designer, como de los competidores, percibimos que la pyme no ve con urgencia la necesidad de crear una aplicación o de generar la forma de hacer interoperabilidad de su software con dispositivos inteligentes. Sus competidores, por el

contrario, si tiene clara esta necesidad en los usuarios finales y por eso les ofrecen a sus clientes la posibilidad de usar y monitorear el software desde estos dispositivos electrónicos.

Este puede ser un producto sustituto para la compañía, al poder desarrollar la opción de operar el software desde otras herramientas electrónicas, y que, por el contrario, no signifique una desventaja competitiva frente a sus rivales.

e. Sistemas de distribución y ventas: como llegan al cliente-tácticas

Existen tres modalidades de compra que aplican los clientes de Designer. La primera es B2C, Business to Consumer (MarketingDirecto.com, 2013): en esta modalidad los clientes se dirigen directamente a la pyme para adquirir los servicios de software de nómina y recursos humanos, o bien, conocer el alcance de los mismos a través de una propuesta. Muchos de los clientes se comunican con Designer directamente por los canales de atención como página web o correo electrónico.

En una segunda instancia existe un relacionamiento B2B, Business to business, en el que Designer cuenta con una red de 15 canales de distribución con quienes logra tener un alcance a un mayor número de clientes y llegar a más ciudades del nivel nacional, donde no sería tan fácil permear el mercado si no hacen presencia en la misma. Algunas de las ciudades donde logran llegar a través de su red de distribuidores son: Armenia, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Caquetá, Cartagena, Cúcuta, Florencia, Manizales, Medellín, Pereira, Putumayo, entre otras.

Los intermediarios reciben un porcentaje del 20% sobre el total del valor del proyecto con el cliente final, que abarca: licenciamiento, consultoría y primer año de soporte y mantenimiento.

Por último, el cliente también puede comprar a través de referidos, es decir, aquellos terceros que llegan a Designer con un cliente interesado en adquirir el software. Estos referidos al ser indirectos reciben una comisión por un 20% del valor vendido.

#### f. Evaluación de medición competitiva

Después de realizar la matriz para determinar el perfil competitivo de Designer, esta empresa se encuentra en el cuadrante de invertir para crecer, mejorar la posición y protegerla. Este resultado es claro para la compañía, pues evidencia que debe concentrar sus esfuerzos en desarrollar estrategias de mercadeo y comerciales para crecer en ventas en un mercado que refleja muchas oportunidades.

Por otro lado, la pyme también debe preocuparse por invertir en hacer mejoras al software que maneja, y en la misma medida, crear alertas del entorno para detectar los productos sustitutos que también pueda desarrollar para mantenerse acorde con las tendencias y lograr que sus clientes se mantengan fieles a la compañía.

#### g. Evaluación de resultados

Según cifras publicadas en El Tiempo, a 2015 el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC- le aportaron el 1.19% al Producto Interno Bruto del país. (El Tiempo, 2016) El sector en los últimos seis años ha mostrado un crecimiento del 13.4% superando a otros sectores.

En el caso puntual de Designer Software, ha crecido en los últimos tres años (vigencia: 2014-2016) un 2%, lo que está muy por debajo de crecimiento del sector. No obstante, no se puede olvidar que Designer es una pyme que vende \$1.200 millones al año, lo cual para su tamaño y capacidad de respuesta no está del todo mal, y por el contrario, sí evidencia una oportunidad de mejora y crecimiento.

En 2016 Designer reportó ventas por alrededor de \$1.200 millones de un total de \$140.729 millones, esto significa que la demanda de los productos de software de nómina y recursos humanos ya es latente, no hay que crearla, sino gestionarla. Este es el reto que tiene esta pyme para poder abordar un mercado que está en crecimiento y que necesita de más competidores que den respuesta a sus necesidades.

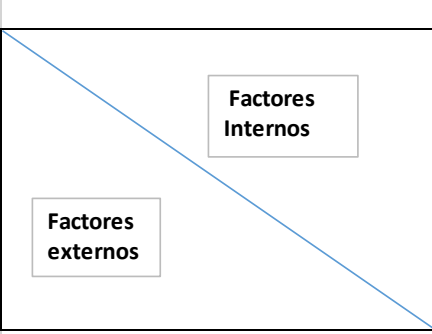
Esta pyme es una empresa muy sana en términos financieros, pues solo cuenta con una deuda de \$25.456.687, sus cuentas por pagar con proveedores son bastante escasas, a finales de 2016 Designer cerró con utilidades por más de \$158 millones después de impuestos.

De acuerdo con lo anterior, al ser una pyme que no tiene deudas representativas, puede designar unos recursos para diseñar e implementar un plan de mercadeo que responda a sus deseos de crecer, y, asimismo, a volver más robusta el área de ventas para poder implementar las estrategias de la compañía y responder a esas necesidades que evidencia este mercado en crecimiento.

#### IV. MATRICES DE EVALUACIÓN

##### a. DOFA

#### TABLA 2 - MATRIZ DOFA

	<p><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F1:</b> Software amigable en el manejo, robusto y confiable para prestar el mejor servicio de liquidación de nomina con cada cliente.</p> <p><b>F2:</b> producto especializado en opciones de adquisición, tales como, licensiamiento, arriendo en la nube del sistema, y tercerización de liquidación de nomina para los clientes.</p> <p><b>F3:</b> Implementación rápida del software en los clientes.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1:</b> No existe ningún posicionamiento como marca en el sector.</p> <p><b>D2:</b> El producto no es reconocido debido a que no existe un plan claro de mercadeo.</p> <p><b>D3:</b> La compañía no realiza prospectación de clientes adecuada, y sin seguimiento alguno.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p>	<p><b>FO</b></p>	<p><b>DO</b></p>
<p><b>O1:</b> Cambios frecuentes en las normas que regulan la estructura de nomina para su respectiva liquidación, esto genera nuevas oportunidades en nuevos clientes.</p> <p><b>O2:</b> Licitaciones con empresas del sector publico, son un mercado atractivo y potencial para la compañía.</p> <p><b>O3:</b> En Colombia en el 2016 nacieron 243.093 nuevas empresas entre enero y septiembre. (Fuente: <a href="http://www.portafolio.co/negocios/empresas/creacion-de-empresas-en-colombia-crece-este-2016-501270">http://www.portafolio.co/negocios/empresas/creacion-de-empresas-en-colombia-crece-este-2016-501270</a>)</p>	<p>1. Los cambios de las regulaciones en nomina más el software amigable y robusto de Designer nos abre posibilidad para nuevos clientes.</p> <p>3. Todos los años nacen 243.093 empresas debemos aprovechar la experiencia y implementación para quedarnos con una parte de este mercado.</p> <p>2. Aprovechar la experiencia y robustez de nuestro software para incursionar en este nuevo mercado.</p>	<p>1. Debemos realizar un posicionamiento de la marca y software con estructura clara en mercadeo para entrar al sector público.</p> <p>2. Mejorar el manejo del funnel y seguimiento del mismo para aprovechar las nuevas compañías que nacen año tras año y que necesiten nuestros el software.</p> <p>3. Desarrollo de una estructura comercial para los proyectos con el sector público.</p>
<p><b>Amenazas</b></p>	<p><b>FA</b></p>	<p><b>DA</b></p>
<p>A1: Competidores fuertes en el mercado, con gran posicionamiento, marca y distribución del producto.</p> <p>A2 Los principales competidores cuentan con una estructura robusta de mercadeo y posicionamiento para reaccionar a tiempo y crear campañas de mercadeo estratégico para ganar clientes.</p> <p>A3: al ser una empresa Pyme, los clientes pueden no creer en nosotros y en el producto, lo que puede generar una barrera para captar nuevos clientes.</p>	<p>1. Software amigable, de fácil uso y abierto que permite mitigar la posición fuerte que tienen los competidores en el mercado.</p> <p>2. Aprovechar nuestro software especializado para contrarrestar la posición fuerte que tienen los competidores en el mercado.</p> <p>3. Al tener una estructura pequeña podemos ser más flexibles a la hora de soportar los clientes.</p>	<p>1. Trabajar en desarrollar un departamento de mercadeo para posicionar el software, debemos aprovechar la calidad del producto.</p> <p>2. Mejorar la fuerza comercial y seguimiento a los clientes para minimizar el poder de la competencia.</p> <p>3. Tener aliados estratégicos que posicionen mejor nuestro producto y nos permitan competir con una mejor posición frente a la competencia.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

### Conclusiones de la DoFa:

- Designer sigue teniendo una oportunidad grande en el sector de las Pymes, debe de aprovechar toda su experiencia que tiene en el producto para seguirlo explotando estructuradamente para las liquidaciones de nómina de estas empresas.
- La compañía debe de aprovechar su ventaja en el producto, robustez y funcionalidad para atacar nuevos mercados, tales como, el sector público. A través de la plataforma del SECOP II podemos ganar negocios con clientes potenciales del sector público que Designer no está atacando hoy en día. Su conocimiento del producto como su principal fortaleza posibilita entrar a este mercado con una ventaja competitiva clara.

- La estructura comercial y de mercadeo no cuenta con una orientación clara por parte de una cabeza visible, lo anterior nos lleva a que la compañía no pueda desarrollar estrategias claras y ejecutarlas de una manera eficaz. Simplemente confían en su producto. La idea es mejorar está orientación y robustecer comercial y mercadeo para ganar más mercado.
- Los competidores son muy fuertes, en inversión posicionamiento y mercadeo, debemos aprovechar nuestro tamaño para llegar al cliente de una manera más personalizada y eficiente para tratar de mitigar las fortalezas de la competencia.
- Como conclusión Designer debe diseñar una estructura comercial clara con un CRM que le permita administrar coherentemente y eficazmente su funnel de ventas, aprovechar las ventajas de tener mapeados los clientes para ir un paso delante de la competencia, sobre todo en el sector de las Pymes donde es su fuerte.

b. Perfil competitivo

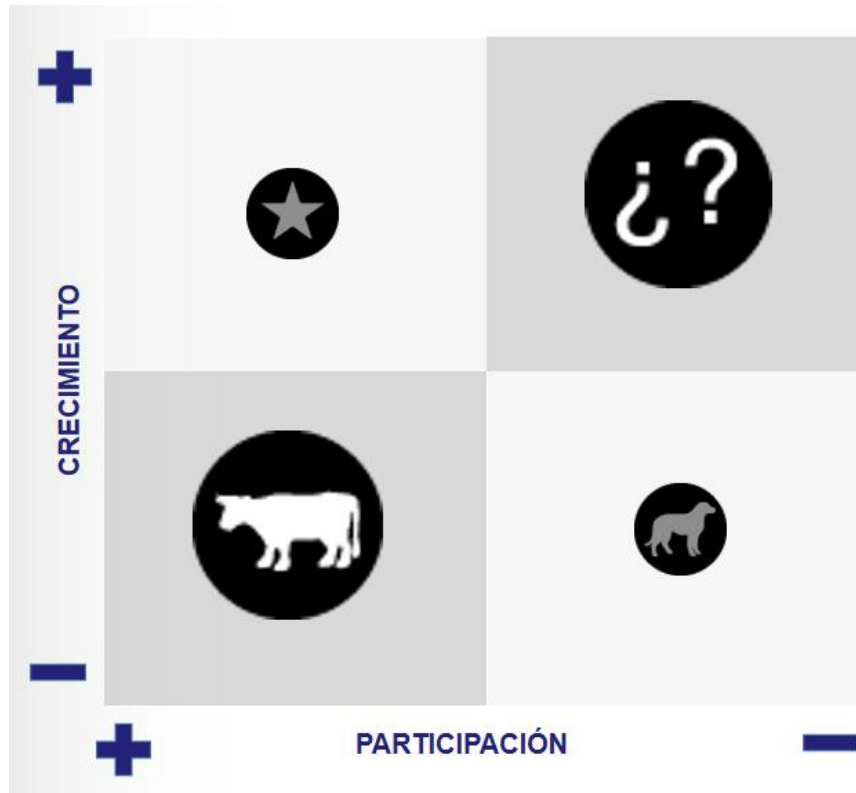
TABLA 3 - PERFIL COMPETITIVO

<b>Atractivo del mercado</b>	100	Entrada a un nuevo mercado mejorar la posición	<b>Invertir para crecer mejorar la posición proteger la posición</b>	Invertir para crecer proteger la posición			
	80	Mejorar la posición optimizar la posición Cosecha	Mejorar la posición optimizar la posición	Invertir para crecer proteger la posición optimiza proposición			
	60						
	40	Cosecha o desinversión	Monetizar cosecha o desinversión	Monetizar cosecha o desinversión			
	20						
	0						
			0	20	40	60	80
		<b>Ventajas competitivas</b>					

Fuente: Elaboración propia

c. BCG

ILUSTRACIÓN 4 - BCG



**Fuente:** Elaboración propia

- Producto “vaca lechera”: el software de nómina y recursos humanos ha sido para Designer durante doce años el único producto patentado por ellos y por el que se distinguen con sus más de 300 clientes.
- Producto “interrogante”: adaptar el software de nómina y recursos humanos como aplicación para que pueda ser navegable a través de dispositivos móviles, representa una oportunidad de mejora para Designer, ya que puede llegar a más clientes que busquen utilizar esta herramienta desde cualquier lugar. Quizás el no tener una aplicación que brinde más opciones a los usuarios finales de utilizar el software puede ser una limitante, y más teniendo en cuenta el sector al que pertenece.



d. Atractivo

TABLA 4 - ATRACTIVO DEL MERCADO

ATRACTIVO DEL MERCADO					
Muy poco atractivo	bastante poco atractivo	poco atractivo	Algo atractivo	Bastante atractivo	muy atractivo
0	20	40	60	80	100
Atractivo de un mercado Factores		Puntuaciones del atractivo	Importancia Relativa		Puntuaciones del atractivo del mercado
<b>Fuerzas del mercado</b>					
Tamaño del mercado		100	60%		60
Ritmo de crecimiento		100	30%		30
Poder del cliente		40	10%		4
Puntuación total para las fuerzas del mercado x importancia relativa de las fuerzas del mercado					94
			40%		<b>37,6</b>
<b>Intensidad de la competencia</b>					
Rivalidad en precios		60	35%		21
Facilidad de entrada		20	25%		5
Sustitutos		80	40%		32
Puntuación total de la intensidad de la competencia x importancia relativa de la intensidad de la competencia					58
			40%		<b>23,2</b>
<b>Accesibilidad del mercado</b>					
Conocimiento de los clientes		60	30%		18
Accesibilidad a los canales		80	30%		24
Equipo Comercial		40	40%		16
Puntuación total de la accesibilidad al mercado x importancia relativa de la accesibilidad al mercado					58
			20%		11,6
<b>Indice de atractivo del mercado</b>					<b>72,4</b>

Fuente: Elaboración propia

e. Evaluación ventaja competitiva

TABLA 5 - EVALUACIÓN: VENTAJAS COMPETITIVAS

EVALUACIÓN: VENTAJAS COMPETITIVAS					
Principal deventaja	Gran desventaja	Desventaja	Ventaja	Gran Ventaja	Principal Ventaja
0	20	40	60	80	100
Fuentes de ventaja competitiva		Puntuaciones de la ventaja	Importancia Relativa		Puntuaciones de la ventaja competitiva
<b>Ventajas en la diferenciación</b>					
Calidad del producto		100	55%		55
Calidad de los servicios		60	35%		21
Imagen de marca		20	10%		2
Puntuación total para las ventajas en la diferenciación x importancia relativa de las ventajas en la			40%		78
					31,2
<b>Ventajas en los costos</b>					
Costos Unitarios		80	60%		48
Costos de transacción		60	30%		18
Gastos de marketing		60	10%		6
Puntuación total para las ventajas en los costos x importancia relativa en los costos			40%		72
					28,8
<b>Ventajas de Marketing</b>					
Cuota de mercado		20	40%		8
Notoriedad de marca		20	30%		6
Distribución		40	30%		12
Puntuación total de las ventajas de marketing x importancia relativa de las ventajas de marketing			20%		26
					5,2
<b>Indice de ventajas competitivas</b>					<b>65,2</b>

Fuente: Elaboración propia

## V. MAPA ESTRATÉGICO

### a. Objetivo 1:

Aumentar el número de ventas en un año logrando que aproximadamente 27 nuevas empresas adquieran el software de nómina y recursos humanos, ya sea en el sector público como privado, aumentando un 18% lo que significa \$219 millones en ventas.

### i. Estrategia ofensiva:

Buscamos abordar el mercado potencial de las entidades del sector público a través del uso del SECOP II, la plataforma electrónica para realizar los procesos de contratación en línea con el Estado, en la cual al 2 de junio de 2017 había 804 entidades inscritas. El propósito es lograr vender los servicios de software de nómina y recursos humanos a un 2% de ese mercado potencial (16 entidades estatales) en el periodo de un año que culmina en julio de 2018, alcanzando ventas alrededor de \$112 millones.

#### o Tácticas:

- Participación en ferias, congresos y eventos de socialización de oportunidades de negocio con el Estado.
- Contratación de un comercial encargado de hacer prospección y búsqueda de negocios con Entidades Estatales.

- El comercial encargado de gestionar las ventas en el sector público debe manejar la cuenta de Designer en el SECOP II y hacer un monitoreo de las oportunidades de negocio que puedan surgir en la plataforma. Asimismo, debe generar alertas de acuerdo con una correcta selección de los productos que puede proveer a través del Clasificador de Bienes y Servicios de Naciones Unidas.
- Para entender y apropiarse del buen uso del SECOP II, el representante de ventas de Designer para el sector público debe asistir a las capacitaciones gratuitas que ofrece Colombia Compra Eficiente para profundizar en el uso de la plataforma para proveedores.
- Designer debe diseñar un plan de prospección con las entidades que se encuentran inscritas en el SECOP II, para determinar cuáles de esas 800 son pequeñas o medianas organizaciones que requieren o contraten un software de nómina y recursos humanos como el que ofrece esta pyme.
- Esta empresa también puede generar alertas de oportunidades de negocio con el Estado activando el RSS del SECOP que le notificará de los requerimientos que tengan las entidades en materia de software de nómina y recursos humanos.
- Posicionamiento orgánico SEO de la página web y principales palabras clave de los productos y servicios que ofrece Designer.

ii. Estrategia de objetivos de mercadeo:

Designer debe dividir la estructura comercial del área de mercadeo. Crear un área comercial robusta dedicada exclusivamente a ejecutar la estrategia de ventas que ya ha planeado y estudiado previamente el área de mercadeo, esto con el fin de tener roles claros en la pyme y evitar que no haya una gestión óptima y eficiente en ambas áreas.

Asimismo, el área de mercadeo debe tener como mínimo una persona dedicada a estudiar el mercado actual y potencial de Designer, para generar las mejores estrategias que conducirán a abordar ese público. La pyme

debe encargar a una persona del área comercial para fortalecer las ventas en el sector privado, ya que año tras año, nacen 243 mil nuevas pymes (Portafolio, 2016), lo que se traduce en un mercado potencial para Designer en este sector. Se espera llegar en el primer año a 11 nuevos clientes del sector privado.

- Tácticas:

- Separación del área de mercadeo de la de ventas. Para esto, es necesario contratar una persona que se encargue de hacer la planeación estratégica de mercadeo. En paralelo, es necesario destinar dos personas que se encarguen de ejecutar las estrategias de mercadeo y ejecuten las ventas. Designer en la actualidad ya cuenta con una vendedora, y ella puede seguir encargada de la prospección y ventas del sector privado. Por su parte, el nuevo vendedor del sector público debe encargarse de llegarle a las Entidades del Estado y gestionar las ventas.
- Implementar un programa de Customer Relationship Managment (SumaCRM) –CRM- gratuito como SugarCRM (SugarCRM) para facilitar la estrategia de prospección de medianas y pequeñas empresas que requieran software de nómina y recursos humanos, y en esta medida hacer seguimiento a las mismas. El gerente debe ser consciente de que debe hacer seguimiento al CRM para saber cómo va la prospección de los clientes y su estrategia de ejecución.

- b. Objetivo 2:

Incrementar el posicionamiento de la marca a través de una estrategia de optimización del servicio al cliente y del desarrollo de un producto innovador que incorpore nuevas tecnologías.

i. Estrategia defensiva:

Hacer un plan de fidelización efectivo a través del cual los más de 300 clientes actuales de Designer se sientan no solo satisfechos con el producto, sino acompañados y comprometidos con la pyme, en la medida en que ellos también hagan parte de la estrategia comercial de la compañía refiriéndola con otras empresas y obteniendo beneficios a cambio.

o Tácticas:

- Diseñar e implementar el plan “Apadrinamos tu software”, con el cual Designer busca empresas apoyar a las pequeñas empresas emergentes, con el fin de que puedan comprar o arrendar un software de nómina y recursos humanos hecho a su medida. Este proceso de apadrinar a una empresa sirve para construir confianza y una relación de agradecimiento por parte de la pequeña empresa, lo que le permitirá a Designer tener una relación con ésta perdurable en el tiempo.
- Crear y gestionar una cuenta de e-mail marketing gratuito (por ejemplo: Benchmark o Mail Chimp) que permitan hacer los envíos mensuales con información de interés de Designer, que permita abordar estos clientes antiguos y potenciales, y en esta medida mantenerlos al tanto con información de interés que ofrece la pyme.
- La nueva persona que llegue a la pyme para encargarse de mercadeo debe gestionar también la estrategia de marketing digital, y esto incluye: redes sociales, página web, correo electrónico, y relacionamiento con el experto en la estrategia SEO, con el fin de que conozca cómo se lleva a cabo el posicionamiento orgánico web, y en esta medida, el aprendizaje que obtenga el encargado de mercadeo le facilitará hacer el soporte y actualización de la estrategia SEO más adelante.

- El encargado de mercadeo también debe implementar el plan “Designer te da más”, con el fin de abordar una estrategia de referidos y promociones que seduzcan a los antiguos clientes para que sigan contratando el software con esta pyme, a cambio de más horas de soporte, mantenimiento u otros servicios. Asimismo, un plan de referidos ayuda a atraer nuevos clientes a través de la referenciación que hacen esos antiguos usuarios de Designer, donde hay una relación gana-gana, el antiguo cliente gana horas de soporte y mantenimiento, y la pyme, por su parte, gana un nuevo cliente referido.
- Con el objetivo de fidelizar a los antiguos clientes, es importante que Designer desarrolle un merchandising para celebrar fechas especiales con estos usuarios y en esta medida, generar en ellos recordación y cariño por la marca.

ii. Estrategia de ciclo de vida del producto:

En vista de que el producto “vaca lechera” de Designer ya está en una etapa de maduración, necesita generar nuevas estrategias para mejorarlo o desarrollar un nuevo producto “interrogante” que satisfaga las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y esto puede ser posible con la generación de un producto sustituto que facilite el uso y el manejo del software de nómina y recursos humanos a través de una aplicación que se adapte a todos los dispositivos electrónicos.

- Tácticas:
  - Con el fin de estar a la vanguardia con las nuevas tecnologías, de responder al crecimiento del sector TIC (que apunta a más de un 13% en los últimos años) y de satisfacer esa necesidad de los clientes de estar conectados a sus dispositivos electrónicos (El Tiempo, 2015), Designer debe

trabajar en el desarrollo de una aplicación que adapte el software de nómina y recursos humanos que ya funciona muy bien en un ordenador. Esto le va a permitir a los clientes tener acceso al manejo de la nómina y recursos humanos de sus empresas desde cualquier dispositivo, y, asimismo, los colaboradores de estas empresas que se benefician del software pueden acceder desde sus dispositivos para hacer los requerimientos básicos en materia de recursos humanos.

- Para el mantenimiento, actualización y seguimiento de esta aplicación, es importante que un nuevo técnico ingrese a la fuerza laboral de Designer para que pueda tener un relacionamiento estrecho con los desarrolladores de la app, y obtener ese *know how* que le permitirá manejar la aplicación. Esta persona también ayudará a brindar soporte adicional a esas nuevas empresas que van llegando, y en este curso, se puede ir apropiando de la aplicación. (Pereira, 2013)
- La empresa o persona externa que desarrolle la aplicación debe incluir en el contrato la capacitación de la fuerza de ventas y el encargado de mercadeo, para que puedan usar la aplicación como un recurso vital para su ejercicio de prospección y ejecución de las ventas.

#### c. Plan de acción: actividades y presupuesto

## VI. MARKETING MIX

### a. Producto:

Designer debe tener en cuenta tres lineamientos para el desarrollo de la estrategia de producto:

- Para responder a los cambios y tendencias que impone el mercado, Designer debe continuar trabajando como lo viene haciendo en una modernización y actualización constante del software de nómina y recursos humanos. Pero no solo reaccionar cuando un cliente notifica que se le debe realizar un cambio al software, por su parte, la pyme debe hacer un monitoreo constante de las



buenas prácticas que realiza su competencia en el desarrollo de productos. Esta tarea debe estar a cargo de la persona encargada de mercadeo.

- Como el producto “vaca lechera” es el software de nómina y recursos humanos, una herramienta que en el ciclo de vida se encuentra en su etapa de madurez, es necesario innovar con un producto sustituto que ofrezca a los clientes antiguos y potenciales la alternativa de usar el software desde la facilidad de sus dispositivos electrónicos. Esta estrategia de innovación de producto busca la adaptación del software en una aplicación móvil que facilite no solo a las empresas la navegación, también a sus colaboradores solicitar y descargar la información que requieran en materia de nómina y recursos humanos.
- Con “Apadrinamos tu software”, Designer diseña y formaliza un programa para apoyar a las pequeñas empresas que están surgiendo para que compren o arrienden un software de nómina y recursos humanos que esté diseñado a su medida. Estas empresas por lo general no cuentan con poder adquisitivo cuando están iniciando para adquirir este servicio, lo cual en su proceso de crecimiento, desarrollarán con la pyme una fidelización y gratitud que puede prolongar esta relación por más tiempo.

#### b. Precio:

En vista de que el sector TIC ha crecido en los últimos años un 13.4% (El Tiempo, 2016) y que Designer ha reportado crecimiento también a su medida, no vemos necesario modificar el precio que ofrecen actualmente en su portafolio. Designer es una empresa que más que ajustar el precio, debe reorientarse en el mercado que pretende abordar. En este caso, si su deseo es incursionar en el sector público, es viable que mantenga los precios que ofrece, los cuales son menores en relación a los de la competencia, y esto es un atributo a favor, ya que las entidades del Estado que son pequeñas -y a las cuales debe apuntarles Designer-, contratan este servicio a través de la modalidad de selección de mínima cuantía (Colombia Compra

Eficiente), lo que significa que el oferente que ofrezca el menor precio y calidad en el producto es el ganador.

c. Plaza:

El punto de venta de Designer, además de las locaciones de su empresa, son los distribuidores. Ellos también son la cara visible ante los clientes finales. Aunque Designer cuente con una red de más de 15 canales de distribución y en las principales ciudades del país, se evidencia que no hay un relacionamiento constante con ellos. Es importante como estrategia de distribución, el área de mercadeo diseñe un plan de relacionamiento mensual con estos canales, que les permita trabajar en sinergia no solo en la prospección de clientes, también en la realimentación de los avances del software de la pyme.

Si bien es claro que los distribuidores reciben un 20% sobre las ventas que realizan, no hay una motivación extra que los haga sentir dentro de la estrategia de ventas de Designer. Es importante que el vendedor que ejecuta este relacionamiento, cuente con el apoyo de mercadeo para desarrollar la estrategia que esté más acorde con el distribuidor. Este es un trabajo conjunto que no se le puede asignar a un área únicamente y que debe tener como mínimo una periodicidad mensual para retomarse.

d. Promoción:

Para llevar a cabo una estrategia efectiva de promoción, Designer debe poner a consideración los siguientes aspectos:

- Diseñar y ejecutar el plan “Designer te da más”. Éste consiste en un plan de referidos para motivar a los clientes actuales a recomendar esta pyme con otras empresas, y en la medida en que lo hagan, ellos obtendrán a cambio más horas de soporte y mantenimiento para su software.
- Redes sociales y página web: el portal de Designer [www.nomina.com.co](http://www.nomina.com.co) tiene una gran ventaja, su dominio es llamativo y está acorde con el producto que venden. La página tiene buena navegación

y accesibilidad y esto es percibido de manera agradable por el usuario y su experiencia web. Estas son ventajas grandísimas que la pyme debe tener en cuenta para maximizarlas a través de una buena difusión en las redes sociales.

La persona encargada de mercadeo, debe dedicarle por lo menos una semana al mes para realizar una batería de mensajes para publicar en las redes sociales y programar los envíos dos o tres veces al día. La plataforma Tweet Deck (Tweet Deck, 2017) es de uso gratuito y facilita hacer esta programación y administración de mensajes en redes sociales, de acuerdo con el tiempo y periodicidad que desee la pyme para estas comunicaciones.

- Posicionamiento orgánico SEO: esta estrategia está a cargo de un externo que Designer contrata para hacer el posicionamiento orgánico de su página y redes sociales. Adicionalmente, el encargado de mercadeo debe conocer de cerca cómo funciona esta estrategia digital para que pueda hacerle un seguimiento y mantenimiento más adelante.
- Asistencia y participación en ferias del sector público: el encargado de ventas del sector público debe encargarse de la participación y asistencia en representación de Designer en las ferias, congresos y evento que la pyme considera necesarios para participar y hacer visible su marca.
- Diseño y envío de merchandising: esta acción hace parte de la estrategia de fidelización y está a cargo de mercadeo. Se ejecuta a final de año y se busca llegar a cada cliente con un objeto que genere recordación y sentimiento por la marca.
- CRM: la implementación de un CRM, por ejemplo, Sugar, es ideal para que la pyme pueda hacer seguimiento a todos sus prospectos de venta y calificar la oportunidad de negocio con este cliente potencial en el marco del Funnel de ventas.

Planteamiento del Funnel de ventas (Shopify, 2017):

Descubrimiento: Es la primera etapa donde se mapean los clientes a los que queremos llegar. En esta etapa se realiza un primer acercamiento y se muestran el portafolio de soluciones que tenemos para los clientes.

Interés: Como su nombre lo indica en esta fase pasan los clientes que muestran interés en nuestras soluciones.

Consideración: Cuando entienden que el producto puede satisfacer una necesidad pasan a esta etapa.

Intención (Demostración): Para esta etapa tenemos los clientes a los cuales están dispuestos a que les enseñemos la mayor información del producto, resolvamos inquietudes y estén dispuestos hacer un demo para ver cómo trabaja nuestro software.

Evaluación: En esta etapa se presenta la oferta final para ser estudiada por el cliente.

Compra: En esta etapa es donde el cliente toma la decisión final.

- E-mail marketing para mantener fidelización de clientes: diseñar dos o tres piezas al mes para enviar a los clientes a través de una plataforma de mailing masiva es una acción importante para mantenerse vigentes en la consciencia del cliente. Estos dos o tres mensajes pueden comunicar descuentos, aspectos importantes del uso del software, hacer anuncios en actualizaciones del mismo y promocionar programas que aplica Designer, tales como: “Apadrinamos tu software” o “Designer te da más”. Asimismo, esta plataforma sirve para destacar espacios y fechas importantes, y en esta medida, fortalecer la relación con los clientes.

## VII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Ver cronograma anexo

## VIII. RESULTADOS ESPERADOS Y KPI'S

KPI 1: Lograr un crecimiento de ventas contra el año inmediatamente anterior en un 18% lo que se traduce en 219.280.000 por encima al 2016.

KPI2: Lograr la meta de cautivar 27 clientes adicionales contra el año anterior ya sea en el sector público o el sector privado.

KPI 3: Impactar como mínimo un 2% de las empresas inscritas al Secop II, es decir 16 negocios de 804 entidades inscritas a la plataforma.

KPI4: Utilizar las ferias como una herramienta para captar como mínimo 20 Leads reales como oportunidad de negocio, lo anterior para cada participación en ferias que tengamos.

KPI5: Medir durante el año los leads generados a través de la estrategia de SEO. Debemos tener como mínimo un 20% de nuevos clientes traídos gracias a esta estrategia al igual que del 100% de los clientes potenciales 30% deben de provenir de este posicionamiento. Incrementar el número de ingresos a la página web en un 35%, gracias a la implementación del posicionamiento orgánico.

KPI6: Cuantificar nuevos clientes generados a través de la nueva aplicación. Mínimo debemos ganar 5 nuevos clientes en los seis meses siguientes al lanzamiento. Evaluar la tasa de conversión de nuestros clientes existentes a partir del uso de esta nueva herramienta.

## IX. CONCLUSIONES

Se detectó que, aunque Designer lleve 19 años en el mercado entregando productos de software de nómina y recursos humanos en Colombia, necesita hacer una reestructuración interna de las áreas de mercadeo y ventas para lograr consolidar su estructura empresarial, y que esta nueva organización responda a las necesidades y objetivos de la empresa.

Designer tiene una reputación positiva y recordación por parte de sus clientes, lo que le facilita implementar y fortalecerse en estrategias de fidelización de clientes y CRM para continuar siendo la empresa de nómina preferida por estas empresas y dar el paso a la recompra.

En materia de prospectación de nuevos clientes, se encontró que Designer tiene la oportunidad de entrar a competir en el sector público, con una estrategia y tácticas claras para, no solamente venderle al Estado, también entender y participar en las plataformas que facilitan la compra pública en línea.

## X. BIBLIOGRAFÍA

Banco de la República. (s.f.). *Banco de la República - Colombia*. Obtenido de Banco de la República -

Colombia: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-inflaci-n>

Benchmark. (s.f.). *Benchmark* . Obtenido de <https://www.benchmarkemail.com/es/>

Colombia Compra Eficiente. (02 de Junio de 2017). Boletín Saber Más. (20).

Colombia Compra Eficiente. (s.f.). *Colombia Compra Eficiente*. Obtenido de

[Colombiacompraeficiente.gov.co](http://Colombiacompraeficiente.gov.co): <https://www.colombiacompra.gov.co/secop/secop-ii>

Colombia Compra Eficiente. (s.f.). *Manual de la Modalidad de Selección de Mínima Cuantía*. Gobierno de Colombia. Obtenido de

[https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce\\_public/files/cce\\_documents/manual\\_minima\\_cuantia\\_r.pdf](https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/manual_minima_cuantia_r.pdf)

Congreso de la Republica. (29 de Diciembre de 2010). Ley 1429 de 2010 - Formalización y Generación de Empleo. Bogotá D.C, Colombia. Obtenido de

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1429\\_2010.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html)

DigitalWare. (s.f.). *DigitalWare*. Obtenido de DigitalWare.com.co: <http://www.digitalware.com.co/>

El Tiempo. (24 de Abril de 2015). Sector TIC, motor que crece en la economía nacional. *El Tiempo*.

Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15618741>

El Tiempo. (12 de Diciembre de 2016). Industria TI aportó el 1,19 % a la producción nacional. *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/crecimiento-de-la-industria-de-tecnologias-de-la-informacion-en-2016-36498>

Heinsohn. (s.f.). *heinsohn*. Obtenido de heinsohn.com: <http://www.heinsohn.com.co/>

Helisa. (s.f.). *Helisa*. Obtenido de Helisa.com: <http://helisa.com/>

MailChimp. (s.f.). *MailChimp*. Obtenido de

[https://mailchimp.com/features/?awid=235656414&awag=31581486857&awad=194730990933&awkw=%2Bmail%20%2Bchimp&pid=GAW&source=website&gclid=EAIaIQobChMIIsffW7PTi1AIVghaBCh0JMwdREAAAYASAAEgJqVvD\\_BwE&gclsrc=aw.ds&dclid=CKHhpu704tQCFc8bhgodyFsJzg](https://mailchimp.com/features/?awid=235656414&awag=31581486857&awad=194730990933&awkw=%2Bmail%20%2Bchimp&pid=GAW&source=website&gclid=EAIaIQobChMIIsffW7PTi1AIVghaBCh0JMwdREAAAYASAAEgJqVvD_BwE&gclsrc=aw.ds&dclid=CKHhpu704tQCFc8bhgodyFsJzg)

MarketingDirecto.com. (02 de Abril de 2013). *MarketingDirecto.com*. Obtenido de

[MarketingDirecto.com: https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/marketing-b2b-y-b2c-tacticas-desafios-y-metricas](https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/marketing-b2b-y-b2c-tacticas-desafios-y-metricas)

Meta4. (s.f.). *Meta4*. Obtenido de Meta4.es: <http://www.meta4.es/>

Microsoft. (s.f.). *Productos Microsoft*. Obtenido de Excel 2016: <https://products.office.com/es-co/excel>

MinHacienda; DIAN. (s.f.). *abecé. Reforma tributaria*. Ministerio de Hacienda y Credito Publico, DIAN, Bogota. Obtenido de

[http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece\\_Reforma\\_Tributaria\\_2016.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece_Reforma_Tributaria_2016.pdf)

MinTIC. (Marzo de 2015). Comportamiento del sector TIC en Colombia. *Panorama TIC*, 37. Obtenido de [https://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-8917\\_panoranatic.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-8917_panoranatic.pdf)

MinTIC. (2017). *Boletín de Seguimiento a metas de gobierno - Abril 2017*. Bogota: Gobierno de Colombia. Obtenido de <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-51979.html>

Novasoft. (s.f.). *Novasoft*. Obtenido de Novasoft.com.co: <http://www.novasoft.com.co/>

Pereira, J. E. (30 de Enero de 2013). *Mercadeo.com*. Obtenido de

<http://www.mercadeo.com/blog/2013/01/%C2%BFque-es-el-know-how/>

Portafolio. (27 de Octubre de 2016). El tercer trimestre fue bueno para la creación de empresas en

Colombia. *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/creacion-de-empresas-en-colombia-crece-este-2016-501270>

Shopify. (25 de Abril de 2017). *Cómo diseñar un plan de contenidos inbound para tu ecommerce*.

Obtenido de Cómo diseñar un plan de contenidos inbound para tu ecommerce:

<https://www.shopify.com.co/blog/como-disenar-un-plan-de-contenidos-inbound-para-tu-ecommerce>

Siesa. (s.f.). *Siesa*. Obtenido de Siesa.com: <https://www.siesa.com/>

Siigo. (s.f.). *Siigo*. Obtenido de Siigo.com: [www.siigo.com](http://www.siigo.com)

Softland. (s.f.). *Softland*. Obtenido de Softland.com.co: <http://www.softland.com.co/>

SugarCRM. (s.f.). *SugarCRM*. Obtenido de <https://www.sugarcrm.com/>

SumaCRM. (s.f.). *SumaCRM*. Obtenido de <https://www.sumacrm.com/soporte/customer-relationship-management>

Tweet Deck. (14 de Agosto de 2017). *Tweet Deck*. Obtenido de Tweet Deck:

<https://tweetdeck.twitter.com/>





**TABLA 7 - PROYECCIÓN PRESUPUESTAL**

INVERSIÓN PRE OPERATIVA	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR		
Participación feria de la Andi (Agosto) Stand	1	10.000.000,00	10.000.000,00		
Estrategia SEO	1	20.000.000,00	20.000.000,00		
Ferias de contratación de municipios (Medellín y Barranquilla)	1	4.500.000,00	4.500.000,00		
Publicidad Impresa para las ferias	1	800.000,00	800.000,00		
Congreso Fedemunicipios	1	1.500.000,00	1.500.000,00		
Merchandising programa Fidelización	1	2.940.000,00	2.940.000,00		
Desarrollar una aplicación (Producto sustituto)	1	30.000.000,00	30.000.000,00		
<b>TOTAL INVERSIÓN PRE OPERATIVA</b>			<b>69.740.000,00</b>		
INVERSIÓN TÉCNICA	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR	TIEMPO	DEPRECIACIÓN ANUAL
Computador Mercadeo	1	2.000.000,00	2.000.000,00	5,00	400.000,00
Computador Sector Público	1	2.000.000,00	2.000.000,00	5,00	400.000,00
Computador tecnica adicional	1	2.000.000,00	2.000.000,00	5,00	400.000,00
Escritorios	3	357.000,00	1.071.000,00	2,00	535.500,00
Sillas	3	300.000,00	900.000,00	2,00	450.000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN TÉCNICA</b>			<b>7.971.000,00</b>	<b>19,00</b>	<b>2.185.500,00</b>
INVERSIÓN OPERATIVA	UNIDAD	VALOR UNITARIO	CARGA PRESTACIONAL	VALOR	
Comercial del sector Público	1	1.700.000,00	901.000,00	2.601.000,00	
Ejecutivo de Mercadeo	1	2.000.000,00	1.060.000,00	3.060.000,00	
Tecnico adicional nuevos clientes	1	1.500.000,00	795.000,00	2.295.000,00	
<b>TOTAL INVERSIÓN OPERATIVA</b>				<b>7.956.000,00</b>	
<b>VALOR INVERSIÓN</b>	<b>77.711.000,00</b>				